

UNIVERSITÉ DE SHERBROOKE

La pratique d'institutionnalisation des interactions auprès des  
réseaux externes et son impact pour l'incubateur d'entreprises

par

Jean Bibeau

Thèse présentée en vue de l'obtention du doctorat en administration (DBA) offert  
conjointement par l'Université de Sherbrooke et l'Université du Québec à Trois-Rivières

Avril 2019

© Jean Bibeau, 2019

UNIVERSITÉ DE SHERBROOKE

École de gestion

La pratique d'institutionnalisation des interactions auprès des  
réseaux externes et son impact pour l'incubateur d'entreprises

Jean Bibeau

Cette thèse est évaluée par un jury composé des personnes suivantes :

Jean-François Lalonde

Président du jury

Jacques Baronet

Directeur de recherche

Louis-Jacques Fillion

Examineur externe

Étienne St-Jean

Autre membre du jury

Roger Noël

Autre membre du jury

## SOMMAIRE

Les vingt dernières années ont vu le nombre d'incubateurs d'entreprises se multiplier par trois fois et demie (Knopp, 2012). Si ces organisations qui accompagnent les entrepreneurs en démarrage d'une nouvelle entreprise dépassent les 7000 programmes dans le monde entier (*Ibid.*), c'est que stimuler l'entrepreneuriat fait partie des rôles que se sont donnés les gouvernements. En ce sens, le développement de l'entrepreneuriat a toujours été le moteur de la prospérité d'une société et les petites et moyennes entreprises naissantes sont au cœur de cette prospérité.

Au Québec, 90 % des entreprises comptent moins de 20 employés et 98 % en comptent moins de 100 (Duhamel, 2012). Fait alarmant, à peine la moitié des entreprises québécoises de plus de cinq employés arrivent à dépasser les cinq ans d'opérations et un peu plus que le tiers sont en opération après neuf ans (*Ibid.*). Par conséquent, la mise en place de conditions favorables à la création d'entreprises prospères, créatrices d'emplois et de développement viable et durable est une priorité pour plusieurs nations. L'incubation d'entreprises en démarrage est un moyen qui aspire à la mise en place de ces conditions.

Le terrain de recherche choisi est un cas unique : l'Accélérateur de création d'entreprises technologiques (ACET). L'ACET est une organisation incubatrice d'entreprises qui rassemble diverses ressources humaines, financières et matérielles afin d'offrir un encadrement à des entrepreneurs et à leur projet d'entreprise technologique. Depuis son lancement, en 2011, cet incubateur universitaire canadien a aidé au démarrage de 60 entreprises, dont trois seulement ont cessé leurs activités, créant plus de 250 nouveaux emplois et recueillant plus de 50 millions de dollars en investissements pour ces démarrages. Le succès de l'ACET devient donc un sujet d'intérêt pour la communauté de l'incubation.

Toutefois, l'ACET est une très petite organisation qui, au moment de mon intervention, est gérée par trois individus appelés à réaliser leur travail avec la collaboration de nombreux intervenants externes. Suivant une douzaine d'entrevues de parties prenantes à l'incubateur et une enquête sur le contexte culturel, le contexte politique et celui de l'intervention, la problématique managériale identifiée est : la consolidation des pratiques actuelles de gestion de l'incubateur en tenant compte de l'omniprésence des réseaux externes.

Les recherches sur l'incubation d'entreprises proviennent de professionnels et de scientifiques (Hackett et Dilts, 2004). Jusqu'à ce jour, le sujet de recherche n'a pas fait l'objet de publication auprès des meilleures revues en gestion des organisations (*Ibid.*). Malgré cela, ils sont plusieurs à se questionner sur les meilleures pratiques, les performances et les configurations optimales de ce type d'organisation. Parmi les questionnements en cours, celui sur la pratique d'institutionnalisation des réseaux externes mérite d'être soulevé (Hansen, Chesbrough, Nohria et Sull, 2000). Les intervenants issus de réseaux externes sont omniprésents dans la mise en œuvre de l'offre de services de tous les incubateurs. Pour ces très petites organisations, la présence de ressources externes vient donc pallier au fait que seulement quelques gestionnaires doivent s'acquitter de l'ensemble des rôles de l'incubation.

Selon des auteurs, la formalisation des processus de gestion auprès des ressources externes rend justement la gestion moins dépendante de personnes à l'interne et peut mener l'incubateur à un avantage compétitif (Hansen *et al.*, 2000). Or, cette pratique d'institutionnalisation n'est perceptible que par l'exploration en profondeur des processus internes de l'incubateur. À cet effet, plusieurs auteurs affirment que les processus de l'incubation demeurent peu explorés et des questions de recherche qui soulèvent le « comment » de l'incubation, plutôt que le « quoi », doivent être au cœur de recherches futures (Hackett *et al.*, 2004).

En parallèle à ce questionnement, d'autres auteurs soulèvent la valeur du capital intellectuel au sein de l'incubateur (Calza, Dezi, Schiavone et Simoni, 2014). Selon eux, cette valeur est d'autant plus grande lorsque les composantes de capital humain et relationnel se transforment en capital structurel de l'organisation (Bontis, Chua Chong Keow et Richardson, 2000). Ainsi, comme pour l'institutionnalisation des réseaux externes, les processus de gestion deviennent moins dépendants des ressources internes de l'incubateur. Certains de ces auteurs proposent d'associer des rôles de l'incubateur aux trois composantes du capital intellectuel (Calza *et al.*, 2014). Ces désignations mettent en lumière certains rôles joués par l'incubateur qui, selon eux, se distinguent selon leur lien avec les ressources humaines internes, les ressources humaines externes ou les processus structurels de l'organisation.

Par conséquent, la question de recherche posée est : « Quel est l'impact de la pratique d'institutionnalisation des interactions auprès des réseaux externes de l'incubateur d'entreprises ? ». Cette question invite l'exploration des parties prenantes aux interactions afin de relever les lieux où les réseaux externes sont présents et ceux où une formalisation des processus d'interactions est mise en œuvre. De plus, la question permet d'explorer les lieux où l'effort de formalisation a pu mener le capital humain et relationnel au capital structurel. Enfin, la question est à point avec une problématique managériale de consolidation des pratiques de l'incubateur au cœur de multiples intervenants externes à la mise en œuvre de son offre de services. La recherche est donc l'exploration en profondeur de ces lieux d'un incubateur à succès.

Pour cadrer cela, la méthodologie des systèmes souples (MSS) est choisie. La MSS est particulièrement utile pour la compréhension d'un phénomène en profondeur et la proposition de scénarios d'amélioration (Chekland et Poulter, 2010). Par la mise en œuvre des actions de la MSS, les résultats de recherche proviennent, entre autres, de la triangulation d'efforts d'analyse et d'interprétation de données découlant de plus de 50 entretiens approfondis avec des collaborateurs externes de l'incubateur, ses entrepreneurs incubés et ses gestionnaires.

Ces résultats sont organisés à partir de cinq rôles de l'incubation. Pour chacun de ces rôles, un constat de la présence d'intervenants externes est fait et un regard est posé sur les lieux de pratique d'institutionnalisation des interactions. Au final, seulement le rôle de gestion des réseaux financiers donne lieu à une pratique d'institutionnalisation des réseaux externes, d'où le passage du capital humain et relationnel au capital structurel. Sur les quatre autres rôles de l'objet, de sélection, de sortie et de gestion des fournisseurs de services, une approche de laisser-faire et un capital humain fort sont constatés. Cela dit, pour le rôle de gestion des réseaux financiers c'est plutôt l'intervention continue et proactive des gestionnaires de l'incubateur et la formalisation des interactions qui sont mises en œuvre.

Les résultats de quatre années (2012-2016) en itération entre le terrain à l'étude et la littérature scientifique et professionnelle offrent ainsi des contributions à quatre conversations en cours. La première est sur l'impact de la pratique d'institutionnalisation. J'apporte des nuances au propos qui prétend que toute pratique de formalisation peut mener à un avantage compétitif. La seconde conversation est tenue par les auteurs qui prétendent que la formalisation de certaines pratiques est critique au succès de l'incubation. Le cas à l'étude apporte des nuances et infirme certaines de ces prétentions. La troisième contribution provient d'une nouvelle désignation de rôles à des composantes du capital intellectuel. Là aussi, je propose des ajustements à la position d'auteurs. Enfin, la dernière contribution est auprès de praticiens à qui je lègue des concepts théoriques, une méthodologie structurante et une réflexion sur ce qu'une intervention comme la mienne peut contribuer à un incubateur et à ses multiples parties prenantes.

## RÉSUMÉ

### **La pratique d'institutionnalisation des interactions auprès des réseaux externes et son impact pour l'incubateur d'entreprises**

Les descriptions les plus récentes d'incubateurs d'entreprises soulèvent l'omniprésence des réseaux externes dans les processus de mise en œuvre de l'offre de services de l'organisation. Des recherches antérieures suggèrent que la pratique de gestion consistant à institutionnaliser les réseaux externes peut conduire l'incubateur à un avantage concurrentiel. Cela est également en lien avec les recherches qui prétendent que la transformation du capital humain et relationnel d'une organisation en capital structurel est un élément clé de son capital intellectuel.

À partir de notre analyse approfondie de cinq rôles d'un incubateur d'entreprises à succès, seulement le rôle de gestion des réseaux financiers a donné lieu à une pratique d'institutionnalisation des réseaux externes, d'où le passage du capital humain et relationnel au capital structurel. Sur les quatre autres rôles de l'objet, de la sélection, de la sortie et de la gestion des fournisseurs de services, une approche de laisser-faire et un capital humain fort sont constatés. Cela dit, pour le rôle de gestion des réseaux financiers c'est plutôt l'intervention continue et proactive des gestionnaires de l'incubateur et la formalisation des interactions qui sont mises en œuvre.

Les résultats de nos recherches proviennent de la triangulation de plus de 50 entretiens approfondis avec les collaborateurs externes d'un incubateur, ses entrepreneurs incubés et ses gestionnaires. Depuis son lancement en 2011, cet incubateur universitaire canadien a aidé au démarrage de 60 entreprises, dont trois seulement ont cessé leurs activités, créant plus de 250 nouveaux emplois et recueillant plus de 50 millions de dollars en investissements pour leurs démarrages.

Nos résultats ont des implications pour les chercheurs sur l'incubation d'entreprises, les réseaux et le capital intellectuel ainsi que sur les praticiens tels que les gestionnaires d'incubateurs et diverses parties prenantes en quête de pratiques d'incubation et de gestion de réseaux plus efficaces. Les résultats servent aussi les entrepreneurs qui recherchent un environnement d'incubation adapté à leurs besoins.

Mots-clés : incubation d'entreprises, réseaux, gestion de réseaux, réseaux financiers, capital intellectuel, entrepreneuriat.

## **ABSTRACT**

### **The practice of institutionalizing interactions with external networks and its impact for the business incubator**

The most recent descriptions of business incubators highlight the omnipresence of external networks in the organization's service providing processes. Past research suggest that the management practice of institutionalizing external networks can lead the incubator to a competitive advantage. This is also in line with research that claims that the transformation of an organization's human and relational capital into structural capital is a key element of its intellectual capital.

From our in-depth analysis of five roles of a successful business incubator, only the role of managing financial networks has led to a practice of institutionalizing external networks, hence the shift in human and relational capital to structural capital. Of the four other roles of object, of selection, of exit and of service provider management, a laissez-faire approach and strong human capital were found. That said, for the role of managing financial networks, it is rather the continuous and proactive intervention of incubator managers and the formalization of interactions that are at work.

Our research results come from the triangulation of more than 50 in-depth interviews with an incubator's external collaborators, its incubated entrepreneurs and managers. Since its launch in 2011, this Canadian university based incubator helped the startup of 60 businesses, of which only three ceased their operations, creating over 250 new jobs and raising more than \$50M in investments for the startups.

Our findings have implications for researchers on business incubation, networks and intellectual capital and practitioners such as business incubator managers and various stakeholders in quest of more efficient incubation and network management practices. It also serves the entrepreneurs who seek an adapted environment of incubation.

**Keywords:** business incubation, networks, network management, financial networks, intellectual capital, entrepreneurship.



## TABLE DES MATIÈRES

<b>SOMMAIRE</b> .....	3
<b>RÉSUMÉ</b> .....	7
<b>ABSTRACT</b> .....	8
<b>LISTE DES TABLEAUX</b> .....	13
<b>LISTE DES FIGURES</b> .....	14
<b>LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES</b> .....	16
<b>INTRODUCTION</b> .....	19
<b>PREMIER CHAPITRE - PROBLÉMATIQUE MANAGÉRIALE</b> .....	23
1. CHOIX DU TERRAIN DE RECHERCHE .....	24
2. CHOIX DE LA MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE.....	30
3. PREMIERS RÉSULTATS DE RECHERCHE.....	32
3.1 Trois analyses d'enquête.....	32
4. POINT D'ANCRAGE.....	56
5. MODELISATION DES SYSTÈMES D'ACTIVITÉS HUMAINES .....	57
6. PROBLEMATIQUE MANAGÉRIALE .....	59
<b>DEUXIÈME CHAPITRE - CONTEXTE THÉORIQUE</b> .....	61
1. INCUBATION D'ENTREPRISES .....	66
1.1 Complexité et constats préalables .....	66
1.2 Industrie bien présente .....	69
1.3 Meilleures pratiques .....	73
2. DÉFINITION CONCEPTUELLE DE L'INCUBATION.....	78
2.1 Temporalité du soutien.....	79
2.2 Soutien vers l'autonomie .....	83
2.3 Environnement contrôlé .....	92
3. OMNIPRÉSENCE DES RÉSEAUX EXTERNES .....	102
3.1 Réseaux de l'incubation .....	104
3.2 Capital social de l'incubation.....	110

4.	CONCEPTS SENSIBILISANTS D'AUTRES CHAMPS .....	115
4.1	Réseaux .....	116
4.2	Capital social .....	118
4.3	Nature des liens .....	121
4.4	Capital intellectuel.....	124
4.5	Capital intellectuel en contexte d'incubation .....	129
5.	VERS LA FORMALISATION DES RÉSEAUX .....	135
5.1	Dynamisme et évolution des réseaux .....	136
5.2	Besoin de formalisation.....	138
6.	CONCLUSION DU CONTEXTE THÉORIQUE.....	148
7.	QUESTION DE RECHERCHE .....	155
8.	NIVEAU D'ANALYSE ET TYPE DE RECHERCHE .....	158
8.1	Incubateur comme niveau d'analyse .....	159
8.2	Théorisation, processus et approche qualitative.....	162
	<b>TROISIÈME CHAPITRE - CADRE OPÉRATOIRE .....</b>	<b>166</b>
1.	QUESTIONS DÉTERMINANTES, POSTURES DOMINANTES .....	170
2.	PARADIGMES DE RECHERCHE .....	177
3.	LOGIQUES DE RECHERCHE .....	180
4.	MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE .....	183
4.1	Méthodologie des systèmes souples : principes d'application.....	190
4.2	Exemples d'application de la MSS .....	196
4.3	MSS parmi d'autres méthodologies de recherche .....	202
5.	DÉLIMITATION DU CAS ET DE L'ÉCHANTILLONNAGE.....	209
5.1	Délimitation du cas.....	209
5.2	Délimitation de l'échantillonnage.....	211
6.	INSTRUMENTATION DE LA COLLECTE DE DONNÉES .....	216
6.1	Entrevues semi-dirigées .....	217
6.2	Mémos du chercheur .....	220
6.3	Analyse documentaire .....	223
7.	TRAITEMENT DES DONNÉES ET ACTIONS DE LA MSS.....	225
7.1	Action de discuter.....	230

7.2	Action de réflexion critique.....	231
7.3	Action d'enquête sur les différents W .....	232
7.4	Action de modélisation.....	232
7.5	Action de définitions de scénarios d'amélioration .....	233
8.	VALIDITÉ DES RÉSULTATS .....	235
8.1	Rigueur des façons de faire .....	235
8.2	Généralisation et transfert des connaissances .....	239
8.3	Critères de validité et actions prises .....	240
9.	ÉTHIQUE DE LA RECHERCHE.....	244
10.	CONCLUSION SUR LE CADRE OPÉRATOIRE .....	246
	<b>QUATRIÈME CHAPITRE - ANALYSE DES RÉSULTATS .....</b>	<b>248</b>
1.	RÔLES DÉSIGNÉS AU CAPITAL STRUCTUREL.....	255
1.1	Rôle sur l'objet de l'incubation.....	255
1.2	Rôle de recrutement et de sélection.....	270
1.3	Rôle de graduation et de sortie.....	287
2.	RÔLES DÉSIGNÉS AU CAPITAL RELATIONNEL.....	299
2.1	Rôle de réseautage et de gestion auprès des fournisseurs .....	300
2.2	Rôle de réseautage et de gestion auprès des acteurs financiers.....	328
3.	IMPACT DE LA PRATIQUE D'INSTITUTIONNALISATION .....	362
3.1	Consolidation des processus.....	363
3.2	Consensus sur les résultats attendus.....	365
3.3	Crédibilité de l'incubateur .....	369
	<b>CINQUIÈME CHAPITRE - DISCUSSION.....</b>	<b>374</b>
1.	CONVERSATION : PRATIQUE D'INSTITUTIONNALISATION .....	378
1.1	Rôle auprès des acteurs financiers .....	380
1.2	Rôle auprès des fournisseurs .....	384
1.3	Rôles sur l'objet, la sélection et la sortie de l'incubateur.....	388
2.	CONVERSATION : CAPITAL INTELLECTUEL.....	401
3.	CONVERSATION : PRATIQUE DE L'INCUBATION .....	410
3.1	Concepts structurants .....	410
3.2	Méthodologie structurante.....	415

3.3 Intervention structurée.....	417
<b>CONCLUSION.....</b>	<b>423</b>
<b>RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....</b>	<b>431</b>
<b>ANNEXE A - MENTION DE L'ACET AU BUDGET 2014 DU GOUVERNEMENT PROVINCIAL.....</b>	<b>460</b>
<b>ANNEXE B - REVUE DES ÉVÉNEMENTS FONDATEURS DE L'ACET... </b>	<b>462</b>
<b>ANNEXE C - TABLEAU DE COMPARAISON DE MÉTHODOLOGIES HOLISTICO-INDUCTIVE.....</b>	<b>473</b>
<b>ANNEXE D - GUIDE D'ENTREVUE : MEMBRES DU CA.....</b>	<b>476</b>
<b>ANNEXE E - GUIDE D'ENTREVUE : GESTIONNAIRE.....</b>	<b>478</b>
<b>ANNEXE F - GUIDE D'ENTREVUE : COLLABORATEURS EXTERNES .....</b>	<b>483</b>
<b>ANNEXE G - GUIDE D'ENTREVUE : ENTREPRENEURS INCUBÉS.....</b>	<b>487</b>
<b>ANNEXE H - EXTRAITS DE COLLABORATIONS POUR LE JOURNAL LA PRESSE 2014-2015-2016 .....</b>	<b>490</b>
<b>ANNEXE I - THÈMES PROPOSÉS POUR L'ANIMATION DE L'ATELIER DE RÉFLEXION DU CA DE L'ACET .....</b>	<b>492</b>
<b>ANNEXE J - BILAN DES CONSENSUS ATTEINTS ET DE SCÉNARIOS D'AMÉLIORATION PROPOSÉS .....</b>	<b>496</b>

## **LISTE DES TABLEAUX**

Tableau 1 :	Concepts sensibilisants et chercheurs dominants de ma revue .....	148
Tableau 2 :	Questions déterminantes et postures dominantes.....	171
Tableau 3 :	Pensée systémique dure et pensée systémique souple.....	186
Tableau 4 :	Délimitation de l'échantillonnage .....	213
Tableau 5 :	Bilan des participants aux entrevues réalisées.....	219
Tableau 6 :	Critères de validité et actions prises .....	241
Tableau 7 :	Composantes, rôles et lieux d'exploration pertinents .....	251
Tableau 8 :	Financements obtenus par les entrepreneurs de l'échantillonnage ....	367

## LISTE DES FIGURES

Figure 1 :	Des parties prenantes de l'ACET.....	51
Figure 2 :	Regroupement de parties prenantes de l'ACET .....	52
Figure 3 :	Modélisation des SAH de l'ACET .....	58
Figure 4 :	Cinq thèmes de ma revue de la littérature.....	65
Figure 5 :	Évolution du nombre de programmes d'incubation .....	71
Figure 6 :	Profil des commanditaires de programmes d'incubation .....	71
Figure 7 :	Types de programmes d'incubation.....	72
Figure 8 :	Regroupement des conversations sous trois caractéristiques .....	79
Figure 9 :	Conversations sur la temporalité de l'incubation .....	80
Figure 10 :	Conversations sur le soutien vers l'autonomie de l'incubation .....	84
Figure 11 :	Conversations sur l'environnement contrôlé de l'incubation.....	92
Figure 12 :	Faits saillants des trois caractéristiques de l'incubation .....	101
Figure 13 :	Classification du capital intellectuel .....	128
Figure 14 :	Rôles des composantes du CI en contexte d'incubation.....	132
Figure 15 :	Trajectoire du raisonnement méthodologique .....	169
Figure 16 :	Les tensions présentes lors de la recherche .....	176
Figure 17 :	Éléments pertinents à toutes les recherches.....	188
Figure 18 :	Sept principes du cycle d'apprentissage qu'est la MSS .....	191
Figure 19 :	Catégories de collaborateurs de l'ACET .....	212
Figure 20 :	Paramètres de base du processus de la MSS.....	228
Figure 21 :	Processus de mise en œuvre de la MSS en cinq étapes .....	229
Figure 22 :	Les 5 actions de mise en œuvre de la MSS.....	230
Figure 23 :	Mes choix stratégiques sur les composantes du cadre opératoire.....	247

Figure 24 : Rôles des composantes du CI en contexte d'incubation.....	250
Figure 24 : Rôles des composantes du CI en contexte d'incubation.....	402
Figure 25 : Nouvelle proposition de rôles des composantes en contexte d'incubation .....	403

## LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES

ACET	Accélérateur de création d'entreprises technologiques
CA	Conseil d'administration
DBA	Doctorat en administration des affaires
DEC	Développement économique Canada
MBA	Maîtrise en administration des affaires
MESI	Ministère de l'Économie, de la Science et de l'Innovation
MSS	Méthodologie des systèmes souples
NBIA	<i>National Business Incubator Association</i>
OBNL	Organisation à but non lucratif
SAH	Système d'activités humaines
TAEÉ	Table d'action en entrepreneuriat de l'Estrie
UdeS	Université de Sherbrooke
W	<i>Weltanschauung</i>



## REMERCIEMENTS

Le long parcours que provoque une thèse de doctorat implique, ici et là, des gens, tantôt acteurs, tantôt influenceurs à la réalisation de soi et de la tâche qui se dresse devant nous. Impossible de nommer toutes ces personnes qui de près ou de loin ont façonné, à leur manière, ma trajectoire. Les discussions formelles et informelles, les mots d'encouragement, le partage d'expériences et l'écoute m'ont enrichi et, sans cela, c'est tout une autre destinée qu'aurait connue ma trajectoire. Pour cela, MERCI à toutes et à tous !

Plus spécifiquement, merci aux membres de mon jury de thèse qui ont su questionner, recadrer, relancer et assurer mon passage vers la communauté scientifique. Certains d'entre eux ont dépassé le rôle attribué et le temps consacré et j'en suis fort reconnaissant.

Merci à mon terrain de recherche. Sans lui, pas de thèse appliquée et pas de motivation de ma part à la réaliser. Les dirigeants de l'organisation choisie ont permis l'accès sans bornes à leur réalité organisationnelle. C'est précieux. Des acteurs de leur écosystème m'ont accueilli avec transparence. C'est riche. Enfin, une belle reconnaissance revient au PDG initial de l'organisation qui a permis tout cela et accepté de contribuer au financement dans le cadre d'un programme de bourse en milieu pratique. C'est crucial et si apprécié pour un chercheur.

Merci à des membres de la direction et du personnel de l'école de gestion ainsi que d'autres de l'Université de Sherbrooke. Des personnes spécifiques ont su reconnaître l'opportunité et le champ des possibles que permet l'entrepreneuriat et ce que je pouvais contribuer. De cela, des portes se sont ouvertes et ma trajectoire de recherche prenait tout son sens.

Enfin, merci à mes proches. Sans eux, l'espace pour accomplir ce parcours est absent. Sans leur ouverture et leur soutien, la quête intérieure qui permet de persévérer et de vivre pleinement le parcours est impossible. Parmi eux, merci à mes parents qui m'ont toujours encouragé dans ma soif de liberté. Merci à mes frères, sœurs, beaux-frères, belles-sœurs, neveux et nièces qui demeurent toujours sensibles à mes nouvelles inspirations. Enfin, merci à ma complice de vie qui par son écoute, ses paroles, sa lumière et son état d'être m'inspire et ouvre mes ailes vers la liberté d'être et de devenir.

*Il faut être clair. Lorsqu'on analyse tout scientifiquement, on a des résultats scientifiques. La science engendre de la science – tautologie parfaite. Système clos que rien ne menace. On a des résultats, mais pas de fruits pour autant. Pour le fruit, il faut pour que le un ait éclaté – il faut le deux. À l'horizon du savoir doit se joindre la verticale d'un inconnu. C'est seulement lorsque l'horizon scientifique de lucidité et de recherche rejoint la verticale du secret que le fruit peut naître.*

*Je veillerai à ce qu'il en soit ainsi, dans ma conscience du moins. Il faudra pour cela être en mesure de supporter longtemps, très longtemps la pression du non-savoir. En lâchant sur nous les hyènes de l'urgence, la modernité rend l'accès vertical impraticable. Aussi, quelle gratitude devant le temps qui s'ouvre à moi désormais et m'octroie une liberté qui ira, je l'espère, grandissant. Toute mon attention se porte désormais à être, être, être...être...être...être.*

*Derniers fragments d'un long voyage, Christiane Singer (2007, p.13)*

## INTRODUCTION

Dans l'*Academy of Management Review*, Corley et Gioia (2011) écrivent :

Huff (1999) memorably characterized research and writing as a series of multidimensional conversations. To get the most out of each of these conversations, she counseled that we scholars consider four guiding questions. Our concern with importance for practice, foresight, and sensegiving has implications for each of these questions: (1) "Which conversations should I participate in?" (those that will make the greatest difference for science and practice); (2) "Who are the important 'conversants'?" (scholars and practitioners); (3) "What are scholars talking about now?" (answer this question mainly for the purpose of discerning a point of departure for tomorrow's question); and (4) "What are the most interesting things I can add to the conversation?" (those that direct conversation toward what needs to be known for the present and the future) (p. 26-27).<sup>1</sup>

Il n'y a pas de meilleure façon de décrire et de préparer le lecteur au propos de recherche qui suit. Dès mes premières réflexions, j'ai imaginé inviter scientifiques, praticiens et gestionnaires intéressés par l'incubation d'entreprises à prendre place chez moi pour une conversation. À partir de là, j'initie une conversation ouverte sur ce qui les intéresse actuellement sur le sujet. Suivant cela, j'écoute, j'observe, je note, je relance, je fais des liens et je délimite, graduellement, un périmètre de recherche qui a du sens pour eux et pour moi. Un lieu à explorer qui nous interpelle et nous anime. Un lieu où le passage exploratoire fera de moi un participant intéressant et intéressé aux conversations en cours. La thèse qui suit est le relevé de cet effort de délimitation du périmètre et la description de ce lieu contributif à des conversations en cours.

---

<sup>1</sup> Huff (1999) a caractérisé de façon mémorable la recherche et l'écriture comme une série de conversations multidimensionnelles. Pour tirer le meilleur parti de chacune de ces conversations, elle a recommandé que nous, les universitaires, examinions quatre questions directrices. Notre souci de l'importance pour la pratique, la prévoyance et le don de sens ont des implications pour chacune de ces questions : (1) À quelles conversations devrais-je participer ? (2) Qui sont les interlocuteurs importants (universitaires et praticiens) ?; (3) De quel propos les chercheurs parlent-ils maintenant (répondez à cette question principalement dans le but de discerner un point de départ pour la question de demain) ?; (4) Quelles sont les choses les plus intéressantes que je peux ajouter à la conversation (celles qui dirigent la conversation vers ce qui doit être connu pour le présent et le futur) ? (traduction libre).

En conséquence de mes efforts, le lieu à explorer a été délimité par la question de recherche suivante : « Quel est l'impact de la pratique d'institutionnalisation des interactions auprès des réseaux externes de l'incubateur d'entreprises ? » La thèse qui suit est d'abord une introduction aux parties prenantes à ce lieu de conversation et en quoi et pourquoi il mérite l'exploration. La thèse est aussi la description de la manière d'explorer, les résultats de l'exploration et, enfin, ce en quoi l'effort de recherche contribue aux conversations en cours. À cet effet, cinq chapitres dressent la trajectoire complète de la délimitation du périmètre et de la description de la contribution.

Le premier chapitre tient lieu d'édification de la problématique managériale. C'est le moment où le sens pratique est donné à la recherche. Par conséquent, l'Accélérateur de création d'entreprises technologiques (ACET) est désigné comme le choix de mon terrain de recherche. Le choix d'un cas unique annonce déjà une étude en profondeur et de nature qualitative. De ce fait, ce chapitre est aussi le moment où le choix de la méthodologie des systèmes souples (MSS) est posé comme méthodologie de recherche retenue. Bien que le propos de la méthodologie soit traité spécifiquement au troisième chapitre, la MSS propose des outils d'enquête et de modélisation de l'organisation à l'étude afin d'énoncer une situation problématique qui tient compte des parties prenantes. Ainsi, ce premier chapitre est une présentation des premiers résultats de recherche tenant lieu de l'organisation des données sur les perceptions des parties prenantes envers la situation problématique à l'étude.

Le deuxième chapitre présente le contexte théorique. En ce sens, l'organisation des données secondaires tirées de ma revue de la littérature scientifique et professionnelle est présentée suivant cinq thèmes. D'abord, l'industrie du cas à l'étude est explorée. Ensuite, une définition conceptuelle de l'incubation est proposée. Suivant cela, l'omniprésence des réseaux externes dans la configuration des incubateurs est relevée. Afin d'enrichir la réflexion sur les réseaux, des concepts d'autres champs de recherche que ceux de l'incubation sont ensuite introduits. Enfin, le dernier thème vise plus spécifiquement le propos de la formalisation des réseaux de l'incubation. Ce

passage dans la littérature permet ainsi de cibler une conversation scientifique et de postuler une question de recherche qui offre un potentiel de contribution. Le chapitre se termine par une réflexion sur le choix du niveau d'analyse et la nature qualitative de ma recherche.

Le troisième chapitre traite du cadre opératoire de la recherche. C'est le moment où j'énonce le pragmatisme comme posture philosophique dominante sur les questions liées à l'ontologie, à l'épistémologie, à l'axiologie ainsi qu'à la généralisation et au transfert des connaissances. Je décris aussi les paradigmes pragmatique, interprétativiste et constructiviste comme ceux qui guident et dirigent ma pensée et mes actions. La MSS est ensuite présentée et décrite comme choix méthodologique. Ce chapitre est aussi le moment où le cas à l'étude et l'échantillonnage sont délimités. Ainsi, intervenants des réseaux externes, entrepreneurs incubés et gestionnaires de l'incubateur sont ciblés pour répondre à ma question de recherche. Ensuite, les instruments utilisés pour collecter les données sont décrits. Après cela, les cinq actions de la mise en œuvre de la MSS annoncent ma stratégie méthodologique de collecte et d'analyse des données. Le chapitre se termine par les propos de validité et de l'éthique de la démarche de recherche.

Le quatrième chapitre est la présentation des résultats de recherche. Fruits d'une résidence qui s'est tenue de 2012 à 2016 sur le terrain choisi, les résultats sont l'organisation de mes efforts d'entrevues, d'observations et de réflexions afin de répondre à ma question de recherche. Par conséquent, les résultats sont une présentation, une analyse et une interprétation des données du terrain. Pour cela, j'organise les données à partir de composantes du capital intellectuel liées à des rôles spécifiques de l'incubation. Cinq rôles sont relevés comme des lieux d'exploration de pratiques d'institutionnalisation des interactions auprès des réseaux externes de l'ACET. Ces rôles sont : 1) l'objet de l'incubation, 2) le recrutement et la sélection, 3) la graduation et la sortie, 4) le réseautage et la gestion auprès des fournisseurs de services et 5) le réseautage et la gestion auprès d'acteurs financiers. Suivant

l'exploration de ces rôles, je présente une réflexion sur l'impact de la pratique d'institutionnalisation pour le cas à l'étude.

Le cinquième et dernier chapitre est un relevé des principales contributions en réponse à la question de Huff (1999) qui demande : « Quelles sont les choses les plus intéressantes que je peux ajouter à la conversation ? » (p. 9). Étant donné que le quatrième chapitre tient déjà lieu d'analyse et d'interprétation des résultats, ce dernier chapitre est beaucoup plus un espace de faits saillants des lieux de contributions que les résultats ont dévoilés. En ce sens, quatre conversations sont plus spécifiquement visées par mes contributions. Les trois premières conversations sont tenues par des chercheurs scientifiques tandis que la dernière est un lieu de discussion des praticiens de l'incubation. À cet effet, je dresse le bilan des contributions aux conversations sur l'institutionnalisation des réseaux externes, les pratiques critiques de l'incubation, la désignation de rôles à des composantes de capital intellectuel et, enfin, sur la pratique de l'incubation. Au final, ce chapitre s'ajoute aux efforts des chapitres précédents qui, ensemble, tentent de convaincre le lecteur du bien-fondé de la recherche.

Enfin, une courte conclusion reprend les grands thèmes de la trajectoire et des contributions de la recherche, pose les limites et propose des recherches futures.

## **PREMIER CHAPITRE PROBLÉMATIQUE MANAGÉRIALE**

*Without finding a voice of practice, the practical impact of management research is largely an exercise in engineering and subsequently 'solving' research problems.*

(Thomas et Wilson, 2009, p. 678)<sup>2</sup>

Le premier chapitre est une présentation de la problématique managériale autour de laquelle s'est édifiée ma démarche de recherche. Cette recherche est présentée dans le cadre d'un programme de doctorat en administration (DBA). De ce fait, c'est bien campé en sciences de la gestion que cette recherche a l'ambition de produire du savoir scientifique et pratique à partir de l'expérience de praticiens, de gestionnaires et de parties prenantes à une organisation (Albert et Avenier, 2011). Ce rappel est important pour la suite des choses puisqu'il pose, dès le départ, les assises et la philosophie d'une démarche de recherche ancrée dans une problématique vécue en contexte réel (Prévost et Roy, 2015). Le DBA met donc à l'avant-plan de sa démarche la pertinence pratique de l'intervention et son ancrage dans le contexte réel des gestionnaires à l'étude (Prévost *et al.*, 2015).

Par conséquent, c'est le terrain de l'organisation à l'étude qui impose son langage. Ce terrain doit être suffisamment riche et pertinent dans ce qu'il incarne comme raison d'être et dans ce qui le préoccupe sur le plan managérial. Cette préoccupation doit transcender les frontières de l'organisation et devenir une source d'inspiration pour le chercheur en quête de pertinence scientifique et pratique. Au final, le terrain doit être d'intérêt pour une communauté de scientifiques et de praticiens. Enfin, pour le chercheur concerné, les gestionnaires doivent être accessibles et ouverts à l'exploration et aux multiples itérations qu'une démarche de DBA impose. De cela, une relation de confiance doit s'établir et la valeur ajoutée, de part et d'autre, devient la mesure sur laquelle la relation se construit.

---

<sup>2</sup>Sans trouver une voix de la pratique, l'impact pratique de la recherche en gestion est en grande partie un exercice d'ingénierie et, subséquemment, de résolution de problèmes de recherche (traduction libre).

## 1. CHOIX DU TERRAIN DE RECHERCHE

Le terrain de recherche choisi est l'Accélérateur de Création d'Entreprises Technologiques (ACET). L'ACET est une organisation incubatrice d'entreprises naissantes. En ce sens, elle rassemble diverses ressources humaines, financières et matérielles afin d'offrir un encadrement à des entrepreneurs et leur projet d'entreprise technologique. Cet encadrement a pour objectif, entre autres, de former l'entrepreneur vers l'autonomie et de lui permettre de réaliser un projet d'entreprise viable financièrement. L'ACET est une très petite organisation qui, au moment de mon intervention, est gérée par trois individus appelés à réaliser leur travail avec la collaboration de nombreuses parties prenantes externes. L'ACET se présente ainsi comme un organisme intermédiaire qui « assure la liaison entre les parties prenantes afin de faciliter ou de catalyser les interactions » (MDECE, 2014, p. 16 ; Schwartz et Hornych, 2010).

Plus globalement, l'incubation d'entreprises existe depuis plus de cinq décennies (NBIA, 2014). Si, au début, les programmes d'incubation se limitaient à fournir de l'espace bureau et quelques services connexes à des entreprises en démarrage, aujourd'hui, les programmes sont riches en accompagnement et forts de leurs réseaux externes. L'incubation d'entreprises fait ainsi partie des mécanismes d'aide à la création d'entreprises qui s'offrent pour un entrepreneur à la recherche de soutien. À cet effet, les programmes d'incubation offrent un soutien à l'entreprise naissante dans le but d'accélérer son démarrage et de favoriser ses chances de prospérer vers l'autonomie et la viabilité financière (NBIA, 2014). Ce soutien prend plusieurs formes et varie selon l'objet du programme et ses parties prenantes. Ainsi, l'incubateur est une organisation en soi qui, elle aussi, est mesurée sur la base d'indicateurs de performance visant la viabilité et la durabilité du programme et la mise en œuvre de sa raison d'être.



Les vingt dernières années ont vu le nombre d'incubateurs se multiplier par trois fois et demie (Knopp, 2012). Aussi, plus de 90 % de ces programmes ont des structures juridiques à but non lucratif (*Ibid.*). Or, si le nombre d'incubateurs dans le monde entier dépasse les 7 000 programmes, c'est parce que stimuler l'entrepreneuriat fait partie des rôles que se sont donnés les gouvernements (Knopp, 2012). En ce sens, le développement de l'entrepreneuriat a toujours été le moteur de la prospérité d'une société et les petites et moyennes entreprises (PME) naissantes sont au cœur de cette prospérité. Aux États-Unis, plus de 40 millions d'emplois ont été créés par des entreprises de moins de cinq ans d'existence entre les années 1980 et 2005 (Duhamel, 2012; Keifer et Schlesinger, 2010). À titre d'indicateur, durant les deux premières années de cette période aux États-Unis, la PME a généré 2 650 000 emplois alors que la grande entreprise en a perdu 1 664 000 (Kuratko et LaFollette, 1987).

Au Québec, 90 % des entreprises comptent moins de 20 employés et 98 % en comptent moins de 100 (Duhamel, 2012). Fait alarmant, à peine la moitié des entreprises québécoises de plus de cinq employés arrivent à dépasser les cinq ans d'opérations et un peu plus que le tiers sont en opération après neuf ans (*Ibid.*). Par conséquent, la mise en place de conditions favorables à la création d'entreprises prospères, créatrices d'emplois et de développement viable et durable est une priorité pour plusieurs nations. L'incubation d'entreprises en démarrage est un moyen qui vise la mise en place de ces conditions.

L'ACET est donc au cœur d'une industrie qui tente de contribuer à la création d'une richesse collective nationale, régionale ou locale. J'ai fait une incursion dans cette industrie suivant mes premières rencontres auprès des dirigeants de l'ACET. Ainsi, j'ai exploré des programmes d'incubation, participé à des conférences aux États-Unis et au Canada, discuté avec des gestionnaires et fait une revue sélective d'écrits scientifiques et professionnels sur le sujet. Les résultats de ces apprentissages font partie de la description du contexte théorique de ma recherche, présentée au chapitre suivant.

Ce moment passé auprès des acteurs de l'industrie m'a confirmé l'existence d'une industrie forte et en pleine effervescence. J'ai aussi constaté comment les guides de meilleures pratiques sont souvent les référents pour lancer de nouveaux programmes ou en évaluer d'autres existants. Par le fait même, j'ai réalisé les limites que ces référents posent et comment l'effort d'une compréhension en profondeur des processus de l'incubation devenait pertinent.

En parallèle à cette exploration, les rencontres avec les dirigeants de l'ACET et ses parties prenantes clés se sont multipliées. D'abord, je voulais comprendre un peu mieux le contexte de l'ACET et comment l'organisation était présentée par ses gestionnaires. De cela, la problématique managériale pourrait se définir. Ensuite, je cherchais à connaître sur quelles bases était attribué le succès des quelque trois années d'existence de l'ACET, au moment de mes premières rencontres. Le succès d'une organisation intéresse toujours ses pairs en quête de meilleures pratiques. De plus, une organisation à succès aux prises avec une problématique managériale rehausse le niveau d'intérêt sur le plan de ce qui peut être transférable en réflexions.

Sur le plan du contexte plus général de l'ACET, j'apprends que l'organisation est officiellement lancée au printemps 2011, à Sherbrooke, et ce, suivant les efforts de parties prenantes au projet initial. Supporté par des financiers privés québécois, l'Université de Sherbrooke (UdeS), les gouvernements du Québec et du Canada et une équipe de coachs et de professionnels expérimentés, l'ACET propose un modèle de développement de l'entrepreneuriat. C'est à titre d'organisme sans but lucratif que l'ACET se donne ainsi pour mission, en 2014, de « susciter, faciliter et accélérer la création d'entreprises innovantes et créatrices d'emplois hautement qualifiés en transformant un projet en entreprise et en aidant le candidat à devenir un entrepreneur pour participer au développement d'une économie du savoir » (ACET, 2014a).

Mes premières rencontres et discussions auprès des dirigeants, fin 2012 et début 2013, me permettent ainsi de formuler les premières perceptions générales suivantes.

L'ACET place, au centre de son modèle d'affaires, l'individu, porteur de l'innovation et de son idée d'entreprise. Pour cet incubateur d'entreprises, la transformation de l'idée en projet d'entreprise est une suite de défis multiples qui se dressent devant l'entrepreneur durant son parcours de démarrage. Or, la capacité de répondre à ces défis nécessite une stratégie d'intervention de ressources spécifiques, humaines et matérielles, qui doit s'ajuster selon l'entrepreneur et le projet d'entreprise. De plus, l'ACET veut proposer une formation universitaire afin d'offrir un cadre à la fois pratique et académique à l'entrepreneur naissant pour mettre en œuvre son idée.

L'ACET se situe donc à la jonction des efforts politiques, académiques et sociaux de stimulation de l'entrepreneuriat. Le modèle intégré d'accompagnement et de formation des entrepreneurs naissants de l'ACET est un outil de développement de l'économie régionale et de préparation de la relève entrepreneuriale. De plus, l'ACET est aussi un espace social rassembleur d'entrepreneurs naissants et expérimentés qui, par leurs échanges et partages des connaissances, contribuent au développement prospère d'une société. Enfin, l'ACET est un terrain de recherches scientifiques vivant qui offre aux chercheurs une occasion de participer à ce projet de développement du savoir appliqué par le développement d'entrepreneurs et leur projet d'entreprise.

Sur le plan des indicateurs de son succès, j'obtiens certains résultats de l'analyse documentaire de l'ACET et de mes premières discussions auprès des dirigeants. En ce sens, six indicateurs sont relevés eu égard à l'évaluation du modèle d'affaires proposé et à la mission que se donne l'organisation au début de ma recherche. Ces indicateurs sont : 1) le nombre d'entreprises créées, 2) les secteurs des entreprises créées, 3) les financements obtenus, 4) les contrats de vente obtenus, 5) le nombre d'emplois créés et 6) les prix et reconnaissances obtenus.

Par conséquent, suivant mes premiers contacts auprès de l'ACET, en 2013, le bilan des trois premières cohortes d'entreprises incubées est : 1) 24 entreprises créées à ce jour, 2) les secteurs du biomédical et des technologies de l'information sont plus

présents, 3) tout près de deux millions de dollars obtenus en financement pour les entreprises créées, validant ainsi leur modèle d'affaires auprès de financiers, 4) plusieurs milliers de dollars de contrats de vente comptabilisés pour l'ensemble des entreprises, 5) 99 emplois créés, dont 84 à temps complet et 6) huit entreprises ont obtenu des prix et une reconnaissance aux niveaux provincial et national, selon le cas, et une entreprise s'est démarquée au prestigieux *MassChallenge* de Boston.

Enfin, la reconnaissance est aussi dirigée envers l'ACET elle-même qui, en tant qu'organisation vouée à la création d'entreprises, reçoit des mentions par le biais de la presse et des décideurs politiques. La reconnaissance prend d'abord la forme de validation du modèle d'affaires proposé par l'ACET auprès de financiers privés qui choisissent d'investir pour le long terme. Ensuite, les financiers publics et l'UdeS reconnaissent à leur tour le modèle que propose l'ACET par leurs investissements financiers dans cette organisation en démarrage. En ce sens, la rectrice de l'UdeS et le premier ministre libéral provincial de l'époque se joignent devant la presse pour souligner publiquement et financièrement cette reconnaissance.

Dans le même sens, le nouveau chef libéral de 2013 nomme expressément l'ACET comme modèle de relance économique d'une région lors de sa campagne aux élections provinciales. Conséquent, lorsque ce chef devient premier ministre du Québec, en 2014, il fait une mention explicite au budget provincial de l'ACET et le désigne comme référence à l'obtention de financements pour la promotion de projets d'entreprise étudiants. Un extrait de cette mention au budget est à l'annexe A. Enfin, l'ACET se voit accorder le prix de *runner up* de l'incubateur d'entreprises de l'année 2014 au Québec décerné par l'organisme *Startup Community Canada*.

Toutes ces mentions accordent ainsi une belle notoriété à l'ACET et, par le même effet, donnent une crédibilité sur la place publique à l'incubateur et à ses entreprises incubées. Ces indicateurs de réussite sont, pour les dirigeants et les partenaires de l'ACET, une preuve de validité du modèle d'affaires proposé. Par

conséquent, qu'est-ce qu'une organisation comme l'ACET peut bien espérer d'un chercheur de DBA ? Mes premières rencontres ont servi à explorer et clarifier cette question afin de délimiter une problématique managériale qui a du sens pour les parties prenantes concernées.

À la lumière de la notoriété de l'ACET et des mentions comme modèle à imiter, les discussions initiales sont rapidement dirigées sur la manière d'exporter le modèle d'affaires de l'ACET. Les dirigeants ont des demandes en ce sens et ils sont aux prises avec cette problématique de gestion. Toutefois, c'est suivant ces premières conversations que je suis appelé à formuler mes impressions sur cette problématique d'exportation du modèle soulevée par eux. C'est à la demande du gestionnaire que mes premières perceptions de la réalité de l'ACET sont sollicitées. Mon profil d'entrepreneur et de gestionnaire de démarrage et de croissance d'entreprises depuis plus de 25 années incite le gestionnaire à me faire cette demande.

Ma première lecture de la situation problématique émerge du constat de forte croissance à laquelle l'ACET est confrontée. Comme toute entreprise en démarrage, il traverse sa troisième année d'existence et ce passage est difficile alors que plusieurs entreprises ferment leurs portes durant ces années déterminantes. Quoique la demande pour exporter le modèle d'affaires de l'ACET soit forte, le moment pour consolider les pratiques d'affaires actuelles me semble encore plus criant. Ainsi, mes premières impressions et les discussions auprès de parties prenantes de l'incubateur soulèvent un enjeu de gestion de croissance et, par conséquent, d'analyse des façons de faire actuelles. De plus, en tant que très petite organisation et organisme intermédiaire dépendant de ses réseaux externes, cette gestion prend une saveur particulière qui implique, forcément, plusieurs parties prenantes externes.

En conséquence de ces premiers efforts d'analyse, le gestionnaire me donne le mandat d'explorer cette situation problématique de gestion du changement par la consolidation des pratiques actuelles dans le cadre de mon DBA. L'ACET devient donc

mon terrain de recherche. Muni de ce mandat et des premiers enjeux discutés, il devenait important pour moi de donner un cadre d'exécution à la démarche. J'ai donc immédiatement plongé dans la lecture sur les méthodologies axées sur le changement, sur l'action et sur l'intervention. C'est à ce moment que j'ai saisi la pleine valeur, l'utilité et la pertinence d'une méthodologie de recherche.

## 2. CHOIX DE LA MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE

Parmi les méthodologies qui s'offraient, la méthodologie des systèmes souples (MSS) de Peter Checkland m'a séduit. Son caractère souple, ses outils d'enquête, son ancrage dans les données du terrain et l'importance accordée à l'action de discuter autour de modèles imagés m'ont rejoint en tant que personne et en tant que professionnel appelé à une intervention. Je suis un praticien qui se colle rapidement aux enjeux vécus par les personnes concernées. Je suis d'avis que la discussion est fertile en exploration d'amélioration de situations, mais aussi pour mieux saisir les perceptions des parties prenantes à ces situations. De plus, la souplesse dans une vision systémique des choses rejoint totalement mes valeurs et mes perceptions.

Par ailleurs, une approche de nature qualitative à une situation de gestion de changement organisationnel me paraît être la plus appropriée pour comprendre en profondeur le sujet à l'étude. Bref, pour ces raisons initiales et d'autres que j'allais découvrir, j'ai décidé que la MSS allait encadrer ma démarche de recherche. Ce faisant, je passais de consultant à chercheur avec comme souci d'être rigoureux sur l'application d'une méthodologie reconnue et validée par une communauté de chercheurs. La description de la MSS ainsi que l'ensemble de mes choix et fondements méthodologiques font l'objet du troisième chapitre sur le cadre opératoire.

Si j'introduis mon choix méthodologique dans la description de la problématique managériale, c'est parce que ce choix en début de parcours a eu un impact déterminant sur la suite des choses. À cet effet, suivant les principes de la MSS,

la description d'une situation problématique oblige le chercheur à faire enquête, à déterminer le point d'ancrage de l'organisation à l'étude et à créer une modélisation des systèmes d'activités humaines (SAH) qu'elle met en œuvre. Ce travail requiert du temps sur le terrain et provoque de multiples tergiversations sur ce qui mérite d'être recherché.

Pour cela, j'ai dû procéder rapidement à une collecte et à une analyse initiale de données sur l'organisation. À cet effet, c'est près d'une douzaine d'entrevues individuelles auprès de parties prenantes désignées, des heures passées en présence des gestionnaires de l'ACET et une première analyse documentaire qui m'ont permis de saisir le contexte de l'organisation et de la situation problématique. Conformément à la réalité d'une démarche en MSS, les premiers résultats de recherche émergent de ces efforts d'enquête et d'analyse des contextes de l'organisation à l'étude.

En ce sens, c'est le récit des perceptions que chaque partie prenante entretient sur la problématique managériale et la raison d'être de l'incubateur qui est au cœur de ces premiers résultats. En fait, c'est ce que Checkland désigne comme la *weltanschauung* (W) ou l'image internalisée du monde que se font les parties prenantes à l'intervention (Checkland et Poulter, 2010). L'utilisateur de la MSS se doit de faire émerger ces perceptions afin de mettre en lumière une situation problématique qui tienne compte du contexte singulier de l'organisation. Ces perceptions sont mises en œuvre dans le cours d'activités organisationnelles et lors de processus décisionnels.

Par conséquent, l'enquête, le point d'ancrage et une modélisation des systèmes d'activités humaines sont les premiers résultats de ma recherche. Je choisis donc de présenter, ci-dessous, un résumé très succinct de ces résultats. En fait, les quelques pages qui suivent sont plutôt l'aboutissement de nombreux va-et-vient intellectuels et rédactionnels entre perceptions, définitions et modélisations de l'organisation. Ces efforts ont ainsi permis de valider une problématique managériale qui a du sens et une compréhension du contexte de ma recherche. Sans vouloir diminuer la valeur du travail

accompli pour faire émerger ces résultats, j'épargne le lecteur du détail de cette démarche qui tient plutôt lieu de science de nuit, au sens avancé par Jacob (2000) :

La science de nuit, au contraire (*de la science de jour*), erre à l'aveugle. Elle hésite, trébuche, recule, transpire, se réveille en sursaut. Doutant de tout, elle se cherche, s'interroge, se reprend sans cesse. C'est une sorte d'atelier du possible où s'élabore ce qui deviendra le matériau de la science. (Jacob, 2000, p. 182)

### 3. PREMIERS RÉSULTATS DE RECHERCHE

Ces premiers résultats de recherche sont la confirmation de ma problématique managériale et procurent un modèle des SAH de l'ACET. Bien que la situation problématique soit présentée en début de thèse, les données collectées pour produire ces résultats ont servi tout au long de ma démarche de recherche et pour la production des résultats présentés au quatrième chapitre. Cela dit, les premiers résultats présentés en soutien à l'identification de la problématique managériale sont : 1) les trois analyses d'enquête, 2) le point d'ancrage, 3) la modélisation des SAH de l'ACET.

#### 3.1 Trois analyses d'enquête

Les fondateurs et praticiens de la MSS proposent des outils d'enquête (Checkland et Poulter, 2006). Ces outils sont des analyses du contexte décisionnel de l'intervention (*Analyse Un*), du contexte culturel de l'organisation (*Analyse Deux*), ainsi que du contexte politique (*Analyse Trois*) dans lequel le chercheur s'apprête à intervenir (*Ibid.*). Ces analyses sont des regards spécifiques sur le contexte de la situation problématique. Elles mettent en relief des dimensions essentielles à la compréhension de toute intervention et à l'initiation de changements (Prévost *et al.*, 2015). Ces trois analyses me poussent ainsi à interviewer des financiers privés et publics, des dirigeants de l'UdeS, des membres du Conseil d'administration (CA) et les gestionnaires de l'ACET afin de m'enquérir sur la situation problématique de l'organisation.



### 3.1.1 Analyse du contexte décisionnel de l'intervention

L'*Analyse Un* a trait à l'intervention elle-même. Ce premier regard exploratoire sur les dimensions humaines qui peuvent influencer les changements envisagés par mon intervention porte donc sur l'intervention de ma recherche (Checkland *et al.*, 2006). Dans ce sens, les points de vue des parties prenantes plus directement liées à l'octroi ainsi qu'à la réalisation de mon mandat de recherche sont relevés (Checkland *et al.*, 2006; 2010; Prévost *et al.*, 2015). Les auteurs proposent de situer les parties prenantes à l'intervention. Ainsi, les faits saillants des points de vue du client (ou mandataire), de moi en tant que chercheur, et de celui des propriétaires concernés par les enjeux soulevés lors de l'intervention sont présentés ci-dessous.

#### **Client**

Le client est la première partie prenante liée à mon intervention sur la situation problématique. Dans ce cas-ci, les gestionnaires sont les clients. Ces premiers moments d'enquête me permettent donc de mieux saisir les enjeux soulevés par eux, qui sont les parties prenantes importantes et de m'approprier l'ensemble de la documentation sur l'organisation. Parmi les multiples concepts et perceptions présentés par les gestionnaires, celui de *learning by doing* attire mon attention. Pour eux, l'entrepreneur incubé doit apprendre en même temps qu'il met en œuvre ses activités de démarrage du projet d'entreprise.

Par ailleurs, ces premières discussions avec le client sont le moment où il me partage que d'autres organismes en aide au démarrage et institutions d'enseignement situés ailleurs au Québec les sollicitent pour avoir un modèle comme l'ACET. De cela, ils sont préoccupés par une gestion de l'exportation de leur modèle d'affaires. Enfin, comme mentionnées ci-dessus, nos conversations sur la situation problématique se posent sur un enjeu de consolidation des pratiques actuelles. Le client constate que les ressources humaines internes sont limitées et que les façons de faire relèvent plus souvent de l'expérience et de l'instinct des gestionnaires. Pour le client, le temps est

venu de structurer un peu plus. En ce sens, « Gest2 » m'affirme : « La seule inquiétude que j'ai sentie, si je pense au dernier CA, c'est quand il (*nomme un membre du CA*) a dit : « Il ne faudrait pas s'éparpiller partout, puis aller trop vite en croissance ».

### **Chercheur**

En tant que chercheur, je deviens une partie prenante clé à l'intervention sur la situation problématique (Albert *et al.*, 2011; Checkland *et al.*, 2006; 2010; Prévost *et al.*, 2015; Rose, 1997). Au départ, je me positionne comme un chercheur conscient que mes expériences personnelles influencent ma manière de voir les choses, d'aborder les situations et de recevoir les perceptions des autres. Mon profil est avant tout celui d'un entrepreneur et mes expériences de lancement et de gestion d'entreprises m'ont permis de vivre les multiples écueils de ces processus sur le plan professionnel et humain. Plus récemment, je suis devenu enseignant et formateur en démarrage et en gestion de projets d'entreprise.

Mon parcours m'a donc obligé à interagir et négocier avec une grande diversité de parties prenantes dont la mission est, directement ou indirectement, de venir en aide aux entreprises. Ainsi, les financiers privés et publics, les experts et les coachs professionnels et les organismes publics font partie des intervenants interpellés dans le cadre de mes expériences vécues. L'expérience auprès de ces types d'intervenants devient donc pertinente dans le cadre de la présente intervention. Enfin, pendant ma recherche, j'ai été appelé à animer la Table d'Action en Entrepreneuriat en Estrie (TAEE). Celle-ci rassemblait des entrepreneurs et des acteurs de l'écosystème entrepreneurial dont l'ACET fait partie.

De cela, mes premières impressions et analyses de la situation corroborent le constat que le client et d'autres parties prenantes font sur la problématique managériale actuelle. La notoriété de l'ACET peut être une source de distraction pour les gestionnaires qui pourraient être tentés par l'expérience de répliquer le modèle ailleurs. Toutefois, les conversations initiales me confirment que les pratiques actuelles de

gestion et le contexte de cette organisation particulièrement chargée d'intervenants externes méritent un regard plus approfondi.

### **Propriétaires**

Les propriétaires de l'intervention sont non seulement concernés par la situation problématique, mais aussi par mes efforts déployés pour améliorer celle-ci (Checkland *et al.*, 2010). Ils sont propriétaires des enjeux adressés par l'intervention et leurs différentes *weltanschauungen* (W) qui deviennent pertinentes pour la compréhension de la situation problématique (Gagnon, 2010; Prévost *et al.*, 2015). Dans le cas de l'ACET, les propriétaires désignés à ce jour sont : 1) le client lui-même, 2) les financiers privés, 3) les financiers publics et 4) la direction de l'UdeS. La position du client a déjà été décrite ci-dessus. Ainsi, une courte description des autres propriétaires de l'intervention et leur point de vue initial respectif sur la situation problématique sont présentés ci-dessous.

#### *Financiers privés*

La première contribution du gestionnaire de l'ACET au processus de démarrage de l'incubateur est l'introduction d'anciens diplômés qui ont réussi en affaires. Pour une petite organisation en démarrage, le financement devient rapidement déterminant de la vie ou de la mort du concept imaginé. L'ACET ne fait pas exception et c'est ainsi que deux hommes d'affaires, anciens diplômés de l'UdeS, se sont engagés à investir personnellement un million de dollars sur une période de cinq ans, pour le premier, et la même somme sur une période de 10 ans, pour le second.

Le point de vue sur la situation problématique de l'ACET est discuté avec chacun d'eux, individuellement, lors d'une entrevue semi-dirigée que j'ai réalisée à l'automne 2013. Ces entrevues ont été enregistrées et des verbatims ont été produits. Pour l'acteur financier « AF2 », les demandes d'exportation du modèle d'affaires de l'ACET ne semblent pas être une priorité. À cet effet, il soulève la complexité du processus de soutien aux entrepreneurs qui, selon lui, est fondamental dans le modèle

de l'ACET et doit être bien fait puisqu'il peut prendre plusieurs formes. Il met donc en garde l'ACET devant les tentations d'aller trop vite. Ainsi, il m'affirme :

Il ne faut pas aller trop vite [...] parce qu'il y a eu bien des formes [...], il faut réellement être patient, faut réellement prendre le temps de les supporter, les suivre [...] Commençons par montrer ce qu'on l'on fait a réellement de la création de valeur. [...] Focuser, puis essayer d'un peu plus comprendre avec les succès qu'on a.

Par ailleurs, plus spécifiquement sur les demandes faites à l'ACET d'exporter le modèle d'affaires, il répond :

Non, tiens-toi tranquille là. Prend le temps de digérer ce qu'on a [...] on n'a pas encore une formule magique et on a à faire nos preuves à l'interne [...] réellement bien s'établir [...] il faut comprendre un peu plus [...] il faut prendre de l'expérience. C'est comme dans toute chose [...] il n'y a pas de formule magique de mon point de vue. Il y a du *basic basic*.

Enfin, ce même financier privé en rajoute sur ce qu'il perçoit être l'enjeu le plus important pour l'ACET :

[...] d'être capable, avec l'expérience qui se développe, d'être capable au moins d'en tirer des leçons puis être capable au moins d'établir un peu plus, mettre ça sur une base un peu plus solide que ce l'est actuellement. Actuellement, c'est alentour d'individus qui sont là. Si on veut qu'il y ait une continuité, il faut que ce ne soit plus qu'alentour des individus. Il faut être capable d'un peu formaliser, un peu plus de structure, formaliser un peu la façon qu'on évalue les dossiers. Tu sais peut-être un peu plus les formaliser que tout simplement de dépendre de l'individu comme tel.

Par ailleurs, pour l'acteur financier « AF3 », le rôle de l'ACET est d'aider les jeunes de l'UdeS par la formation et un soutien financier. Pour lui, c'est : « aider certaines entreprises qui, autrement, ne pourraient probablement pas voir le jour à devenir une entreprise rentable et grandir peut-être. » À cet effet, il considère que l'ACET fait un bon travail, mais trouve qu'il est trop tôt pour l'exporter alors que ceci

exige des ressources humaines pour le faire. Cette réflexion l'amène donc à soulever une inquiétude quant à la relève du gestionnaire en place. En ce sens, il me dit : « La relève n'est pas nécessairement là [...] une des raisons pourquoi ils y croient, c'est à cause de (*nomme le gestionnaire*). Quand lui va partir, j'espère que ça va continuer. Donc la relève, il faudrait y penser bientôt. » Par conséquent, il rejoint la préoccupation de « AF3 » sur le risque que la gestion ne dépende que d'individus.

Les financiers privés sont donc les premiers à avoir manifesté leur adhésion au modèle d'affaires proposé par l'ACET. Pour eux, une consolidation des processus de gestion à ce jour est plus urgente que de répondre à des demandes d'exportation du modèle. Aussi, ils sont pleinement conscients du rôle de premier plan joué par le gestionnaire et une structuration des façons de faire devrait rendre la gestion moins dépendante de lui. Par ailleurs, la perception d'autres financiers s'ajoute à l'intervention. Les financiers publics et leur point de vue sont présentés ci-dessous.

#### *Financiers publics*

Comme pour plusieurs cas de démarrage d'entreprises, l'engagement de financiers privés pave souvent la voie à des contributions de financiers publics. C'est en ce sens que le ministère de l'Économie, de l'Innovation et des Exportations (MEIE) régional ainsi que Développement Économique Canada (DEC) sont sollicités par le client comme partenaires financiers. Ces deux organismes viennent en aide aux organisations qui supportent le démarrage d'entreprises et le font dans le cadre d'une mission plus générale de développement économique.

Par conséquent, le MEIE et DEC font les premiers décaissements d'une entente d'investissement respectif de 300 000 \$ que chacun promet d'investir sur une période de trois ans. Pour le DEC, comme pour le MEIE, les conditions de financement varient à peu d'égard et, dans les deux cas, des rapports d'étapes de l'avancement du plan d'action approuvé par les organismes sont exigés. À la fin, les indicateurs de performance de l'ACET sont quantifiables en fonction du nombre d'entreprises et

d'emplois créés selon les prévisions de l'entente de financement. Suivant les résultats positifs obtenus par l'ACET, ces ententes de financement ont été reconduites.

Quant aux points de vue sur la situation problématique, je n'ai pas eu l'occasion de discuter avec la conseillère du DEC, responsable du dossier de financement de l'ACET. Toutefois, le responsable du dossier pour le compte du MEIE régional a été rencontré lors d'une entrevue semi-dirigée enregistrée et dont le verbatim a été produit. Plusieurs sujets y sont discutés, mais plus spécifiquement sur son point de vue de la situation problématique, deux aspects sont relevés. D'abord, une préoccupation est soulevée sur le plan de la gestion de l'ACET. En ce sens, « AF7 » m'affirme :

Moi, je pense que le défi de l'ACET, c'est sa gestion d'elle-même [...] Je pense qu'on n'a pas d'alignement stratégique de l'organisation [...] ils sont beaucoup, beaucoup trop tactiques par rapport à stratégiques. Puis, c'est le stratégique qui va les sauver. Parce que la tactique, on a démontré que ça marche. On a des succès. Ça gagne des prix partout.

Sur l'intervention en cours, il ajoute : « moi, je pense qu'ils sont dus pour cet exercice-là, puis, ils le font, c'est génial. S'ils parlent de croissance, bien il va falloir vraiment qu'ils se structurent ».

Le deuxième enjeu de la situation problématique perçue par « AF7 » concerne plutôt la sortie des entreprises après leur séjour à l'ACET. En ce sens, il soulève :

Moi, le gros enjeu que je vois, c'est je ne suis pas sûr qu'on s'est bien préparé à la sortie des entreprises. Ça, ça m'inquiète beaucoup. On voyait ça très loin, puis là, aujourd'hui, bien là, il y en a qui sont prêts à partir. [...] Tu sais qu'il y a eu des offres à Montréal [...] c'est sûr que le ministère a une vocation nationale, mais la retombée, l'objectif, c'était que ce soit à Sherbrooke. On est-tu prêt à les accueillir quand ils vont sortir [...] Ces gens-là, ils devraient être impliqués 6 mois, 1 an avant qu'ils sortent. [...] Ça, je ne suis pas sûr qu'on est bien arrimé [...] je pense que ça prend vraiment un processus très clair avec des étapes à franchir.

En somme, les financiers publics, en tant que propriétaires de l'intervention actuelle, sont guidés par des indicateurs de performance liés à la création d'entreprises et d'emplois. Toutefois, lorsque questionnés sur leur perception de la situation problématique de l'ACET, des enjeux sont soulevés. C'est le cas du moins pour le MEIE régional. Ce dernier relève les enjeux de structuration de la gestion interne de l'ACET et de processus clairs pour la sortie des entreprises de l'ACET. Par ailleurs, sur le plan des partenaires publics, l'UdeS fait aussi partie des propriétaires de l'intervention. Ainsi, les *W* de dirigeants de l'institution sont présentés ci-dessous.

#### *Université de Sherbrooke*

L'UdeS est une université francophone qui compte, depuis 1954, plus de 110 000 diplômés (Pôle universitaire de Sherbrooke, 2015). Aujourd'hui, plus de 40 000 étudiants sont inscrits dans quelque 385 programmes d'études et près de 7 000 personnes y travaillent (*Ibid.*). Par conséquent, la présence de cette institution dans la région de Sherbrooke est importante sur le plan économique, certes, mais aussi en termes d'activités de soutien à la recherche et à l'innovation. L'UdeS devient donc une institution de premier plan pour les entreprises existantes en région ou ailleurs, mais aussi pour stimuler la création d'entreprises autour de projets innovants.

C'est donc sans surprise que le troisième financier important à se manifester pour le projet de l'ACET est l'UdeS. Bien que sa participation soit qualifiée de *in kind*, ou contribution en produits et services, celle-ci devient déterminante pour l'organisation en démarrage. Cette contribution vise principalement les salaires des gestionnaires de l'ACET, des espaces de bureau ainsi que le soutien bureautique et informatique pour les dirigeants et son personnel. L'entente de partenariat avec l'UdeS est initialement de trois ans et s'est vue reconduite. En tout, l'investissement *in kind* de l'UdeS place ce partenaire au premier rang des sommes investies dans l'ACET.

Sur le plan de la situation problématique, j'ai rencontré le vice-recteur responsable du dossier de l'ACET, dans le cadre d'une entrevue semi-dirigée

enregistrée et dont le verbatim a été produit. Pour cette occasion, il était accompagné du directeur de cabinet de la rectrice. Plusieurs sujets sont discutés, mais sur le plan de la problématique perçue, deux points de vue sont relevés. Le premier concerne la formation donnée aux entrepreneurs de l'ACET. Sur cet aspect, ils sont sans équivoque à l'effet que la formation d'étudiants est la mission première de l'UdeS et que le modèle ACET doit obligatoirement rattacher le processus d'accompagnement à une formation créditée. En ce sens, ils m'expliquent que :

Les argents qu'on reçoit du gouvernement nous autres, ça vient principalement des droits de scolarité des étudiants, fait qu'il faut se tourner, puis il faut soutenir les étudiants oui, mais dans leur formation. [...] Pour nous, si on a bien arrimé ACET à la formation qui est accordée aux jeunes par la Faculté d'administration, que l'entreprise sur laquelle ils ont travaillé dans leur passage à ACET soit un grand succès ou pas, ce n'est pas la fin du monde. Parce que l'entrepreneur est formé, il a vécu une expérience dans la culture entrepreneuriale et il aura retiré les enseignements de ça pour peut-être pour un deuxième ou un troisième projet. Ce n'est pas grave, mais dans la mesure où justement tout a été bien arrimé et qu'il sort bien équipé pour poursuivre son cheminement entrepreneurial.

Or, la poursuite du cheminement entrepreneurial autour de l'ACET est justement le deuxième point de vue sur la situation problématique relevé lors de l'entrevue. Cet aspect soulève les enjeux liés à l'arrimage du soutien offert par l'ACET avec celui offert par les acteurs régionaux. En ce sens, ils espèrent une meilleure collaboration avec les partenaires du milieu pour éviter les dédoublements de services offerts. Selon eux :

Évidemment, il fallait avoir un certain vécu là pour expérimenter, mais on disait toujours à l'époque, ACET a une capacité d'accueillir huit à dix équipes par année, mais les projets qu'elle ne prend pas, on peut les envoyer ailleurs. Les autres partenaires peuvent les accueillir à court terme, bon est-ce que ça s'est bien fait, est-ce que ça s'est fait, y a-t-il toutes sortes de raisons encore une fois, il ne s'agit pas d'envoyer des blâmes, mais maintenant qu'on a une certaine expérience, on peut revoir ça.



[...] Je pense que c'est très important que l'arrimage avec les acteurs de la région et des régions soit plus solide. Aider ces entreprises-là, puis être capable de les sortir vers les autres acteurs.

Par conséquent, les enjeux soulevés concernant la formation créditée et l'arrimage régional deviennent des éléments non négligeables de l'intervention. À cet effet, des enjeux sont soulevés par les intervenants externes la formation et de la planification de la sortie des entreprises. Les liens qu'initient et entretiennent les gestionnaires de l'ACET sur ces plans font donc partie de ces enjeux.

En somme, ce premier temps de l'enrichissement de la situation problématique par les *W* des personnes clés de l'intervention est concluant. Les données confirment ainsi des enjeux : « d'une base un peu plus solide, être capable de formaliser, de processus moins dépendants des individus, va falloir vraiment qu'ils se structurent, des processus très clairs, un défi de sa gestion d'elle-même, une formation créditée et une meilleure planification de la sortie des entreprises. » Par conséquent, ces enjeux se rejoignent dans la problématique soulevée. Même celui de la formation fait appel à une révision des processus actuels puisque la formation n'est pas offerte de manière systématique et n'est pas créditée au moment de mon intervention.

### 3.1.2 *Analyse du contexte culturel de l'organisation*

Le deuxième regard exploratoire posé sur les dimensions humaines qui peuvent influencer les changements envisagés par mon intervention porte sur le contexte culturel (Prévost *et al.*, 2015). Mon intervention peut dégager des pistes d'amélioration de la situation problématique, mais si ces suggestions ne sont pas culturellement faisables, elles auront peu de chance d'être mises en pratique (Checkland *et al.*, 2006, 2010; Gagnon, 2010; Prévost *et al.*, 2015). Ainsi, une meilleure connaissance du contexte culturel permet d'augmenter le potentiel de changement de la situation (Prévost *et al.*, 2015). Par conséquent, il devient pertinent d'explorer des aspects du contexte culturel de l'ACET.

À cet effet, deux thèmes sont présentés dans le cadre de l'*Analyse Deux*. D'abord, l'histoire plus particulière de l'organisation est présentée. Ainsi, des faits saillants de la revue des événements fondateurs et de l'évolution de l'ACET sont relevés. Le deuxième thème traite plutôt des intentions qui sous-tendent la culture organisationnelle de l'ACET. En ce sens, les croyances, les valeurs et la mission sont soulevées. Les faits saillants de ces deux thèmes sont présentés ci-dessous afin de faire la lumière sur le contexte culturel dans lequel mon intervention survient.

### **Revue des événements fondateurs**

La construction du contexte particulier d'une organisation oblige à me questionner sur l'origine et l'évolution des pièces qui composent sa construction actuelle. La connaissance des origines décisionnelles aide ainsi à comprendre pourquoi les composantes actuelles de l'organisation sont celles-ci et en quoi elles sont tributaires d'une évolution d'événements. À cet effet, un travail d'édification des événements marquants a été fait lors de rencontres formelles semi-dirigées avec les gestionnaires de l'ACET, de rencontres moins formelles et à l'aide de l'analyse de la documentation fournie. Certaines de ces rencontres ont été enregistrées et retranscrites sur verbatim.

Mon travail de construction relève donc les moments qui ont permis de faire passer l'idée d'un projet d'aide au démarrage d'entreprises étudiantes à une organisation qui encadre aujourd'hui près d'une soixantaine de projets d'entreprises. À cet effet, le tableau présenté à l'annexe B reprend le détail de ces moments qui ont eu un impact sur le devenir de l'idée initiale de l'ACET. En tout, c'est plus de quatre-vingts événements qui, de juin 2008 à août 2018, ont façonné le développement de l'ACET.

Sur la base de ces événements et aux fins de l'enrichissement de la situation problématique étudiée, deux types d'événements semblent plus déterminants. Ce sont les événements liés au financement et ceux liés à la formation et à l'accompagnement des entrepreneurs. Les événements liés au financement ont fait, ci-dessus, l'objet d'une description sous la section des propriétaires de l'intervention. C'est l'entrée en scène

successive des financiers privés et publics et de l'UdeS qui est ainsi relatée comme faits saillants d'événements. Ces événements ont donc façonné jusqu'à ce jour, les manières de voir des parties prenantes clés.

De ce fait, la culture de financement qui règne au sein de l'ACET est beaucoup plus profonde qu'une suite d'événements marquant les financements obtenus. De cela, les résultats présentés au quatrième chapitre font pleinement état de cette forte présence de la « chose financière » au sein de l'incubateur. Les profils de gestionnaires, les *W* sur ce qui fait le succès d'un démarrage d'entreprise et comment l'ACET peut se distinguer par son offre sont fortement imprégnés d'une culture de l'argent. Par conséquent, le SAH lié au financement est présent dans la configuration de l'incubateur.

Par ailleurs, les événements liés à la mise en œuvre du concept de formation et d'accompagnement des entrepreneurs sont aussi au cœur du modèle d'affaires proposé par les fondateurs de l'ACET. L'idée de formation repose sur le fait que le projet d'affaires guide la trajectoire d'apprentissage de l'étudiant. À cet effet, la formation et l'accompagnement doivent s'insérer dans la trajectoire du projet au moment opportun. Ainsi, les événements liés à la mise sur pied d'une formation ponctuelle et d'un accompagnement opportun, tels qu'imaginés par les fondateurs, sont importants pour la compréhension de ce qui préoccupe le client et les propriétaires de l'intervention. Ainsi, les SAH liés au coaching et à la formation font partie de l'incubateur.

Sur le plan de la formation, un gel de l'émission de crédits octroyés aux étudiants de l'ACET a obligé les gestionnaires à revoir certaines pratiques afin de formaliser les actions de formation. Dans le même sens, l'accompagnement personnalisé pose des défis liés à la particularité de chaque projet. Ainsi, les projets et les coachs étant plus nombreux, les gestionnaires font face au défi d'une meilleure coordination des intervenants et des moments d'intervention. Dès lors, l'uniformisation des manières d'intervenir reste à faire. Aussi, l'approche d'intervention reste à définir

afin de guider ces intervenants externes. Ensemble, l'approche et les manières de faire peuvent aider à formaliser le type d'intervention souhaité des gestionnaires de l'ACET.

En somme, cette revue des événements qui marquent l'évolution de l'organisation est riche pour mon travail d'exploration de la situation problématique. D'abord, la revue soulève des moments charnières du démarrage de l'ACET. En ce sens, les événements liés au financement sont à l'avant-plan des faits saillants fondateurs de l'organisation, mais aussi de la culture qui règne au sein de l'organisation. Ensuite, la revue des événements marquants est aussi l'occasion d'explorer l'évolution du modèle d'affaires. À cet effet, la formation ponctuelle et l'accompagnement opportun aux projets étudiants sont au cœur du modèle d'affaires imaginé par les fondateurs.

Enfin, la revue proposée permet de mieux saisir les points de vue initiaux du projet ACET et comprendre comment ils évoluent. Comme deux des fondateurs dirigent toujours l'organisation aujourd'hui, la genèse éclaire le discours actuel du client qui puise inévitablement de la source originelle du projet. D'ailleurs, c'est à travers ces événements que des aspects de la culture organisationnelle actuelle se forment. Ci-dessous, comme dernier thème du contexte culturel de mon intervention, j'explore les croyances, les valeurs et la mission de l'ACET.

### **Culture organisationnelle**

Le concept de culture organisationnelle fait l'objet de plusieurs travaux de recherches (Hosftede, 1994; Lozano, 1996; McGuire, 2003; Schein, 2000). Bien que le concept de culture d'organisation varie selon les contextes dans lesquels les chercheurs l'opérationnalisent, certains éléments de définition semblent récurrents. À cet effet, le sentiment de convergence d'hypothèses et de perceptions partagées au sein d'un groupe est relevé (McGuire, 2003; Schein, 2000). Ce sentiment tient lieu d'une programmation collective mentale d'un groupe (Hosftede, 1994) et peut être implicite ou explicite. Dans le premier cas, il se manifeste lors de processus décisionnels alors qu'un ensemble de croyances, valeurs, traditions, références et symboles construits et partagés par les

membres d'une organisation sous-tendent les décisions à prendre (Lozano, 1996; McGuire, 2003).

Par ailleurs, le sentiment devient explicite lorsque l'organisation affiche son éthos, son identité, sa mission et ses valeurs dans les actions de communications internes ou externes (Lozano, 1996). Dès lors, la culture d'une organisation est une construction collaborative de ses membres qui peut se lire dans l'énoncé de mission, de vision et de valeurs, mais peut aussi se détecter dans le feu de l'action décisionnelle. Dans ce dernier cas, la culture trouve certaines de ses assises dans le comportement des gestionnaires, qui n'est pas forcément toujours en lien avec les énoncés officiels de l'organisation.

Grâce à l'accès à la documentation de l'ACET et à deux rencontres formelles semi-structurées avec les gestionnaires sur le thème des croyances, valeurs et pratiques de l'organisation, j'ai pu cadrer certaines de ces hypothèses et de ces perceptions partagées. En parallèle à cela, l'observation des gestionnaires en interactions décisionnelles avec des parties prenantes de l'organisation a été l'occasion pour moi de valider certains éléments de la culture de l'ACET.

Cela dit, une juste appréciation de la culture organisationnelle aurait mérité d'autres efforts de validation. Toutefois, pour le propos de la problématique managériale et une meilleure compréhension de l'image représentée des gestionnaires, les données collectées sont suffisantes. Malgré ces limites, trois éléments de la culture organisationnelle sont donc relevés ci-dessous. À cet effet, les faits saillants des données sur les croyances, les valeurs et l'énoncé de mission actuel de l'organisation sont successivement présentés dans le but de dresser le second thème du contexte culturel de mon intervention.

### *Croyances et valeurs*

Sur le plan des croyances, l'entrepreneur doit être au centre des préoccupations de l'ACET. Ainsi, le point de départ de toutes les interventions de formation et d'accompagnement doit se situer autour des particularités d'un individu et de son projet d'entreprise. Le défi est de prendre l'individu là où il se trouve et de le faire cheminer vers la réalisation de son projet.

Ensuite, les gestionnaires croient que l'acte entrepreneurial est transdisciplinaire. En fait, le profil entrepreneurial n'est pas plus ingénieur que gestionnaire ou scientifique. Toutes les disciplines se prêtent à vouloir porter l'idéation vers un projet d'entreprise. De plus, ils considèrent que le développement de compétences comportementales est essentiel. Plus diffuses, informelles et relationnelles, ces compétences plus *soft* diffèrent des compétences plus techniques, académiques et formellement démontrables.

Enfin, la dernière croyance porte sur l'autonomie des individus. Les gestionnaires de l'ACET sont, sans équivoque, convaincus des vertus du concept *learning by doing* ou « apprendre en faisant ». Ce concept doit être au cœur d'approches pédagogiques, de coaching et du soutien à l'entrepreneur. Pour eux, le passage vers la réussite du projet d'entreprise doit former des individus confiants et autonomes dans leurs prises de décision.

Par ailleurs, sur le plan des valeurs, les gestionnaires de l'ACET soulèvent l'autonomie, l'intégrité, la compétence et l'humilité. Pour eux, l'autonomie est une valeur fondamentale vers laquelle tout individu devrait tendre. En ce sens, l'ACET, lui-même en tant qu'organisation dans son environnement particulier, est sans cesse en quête de la préservation de son autonomie. L'intégrité, quant à elle, est recherchée auprès des entrepreneurs et de tous les intervenants de l'ACET : une vision collective de l'intégrité doit transcender les faits et gestes de l'ACET.

La valeur de compétence relève du développement de son savoir-être, de son savoir-faire et de son savoir. Les gestionnaires implorent un travail d'introspection de l'entrepreneur afin de mettre en œuvre ses savoirs. Enfin, l'humilité est une valeur déterminante pour les gestionnaires. L'humilité oblige l'individu à comprendre ses limites et celles de la dimension qu'il occupe dans l'environnement de son projet d'entreprise. Enfin, de ces croyances et valeurs émerge une mission tenant lieu d'un énoncé explicite des intentions stratégiques de l'organisation. La mission est décrite ci-dessous afin de m'offrir une meilleure compréhension des points de vue des propriétaires de l'intervention.

### *Mission*

La mission est l'aboutissement écrit d'une réflexion sur les intentions de l'organisation. Elle fait partie de la stratégie et fait la promotion de la raison d'être de l'organisation et ce à quoi elle aspire (Johnson, Whittington, Scholes et Fréry, 2011). La mission est une déclaration d'intention stratégique autour de laquelle l'ensemble des parties prenantes devrait se rallier (Johnson *et al.*, 2011; Schein, 2000).

En date de mes premiers entretiens auprès de l'ACET, la mission de l'ACET est énoncée comme suit : « L'Accélérateur de création d'entreprises technologiques (ACET) a pour mission de susciter, faciliter et accélérer la création d'entreprises innovantes et créatrices d'emplois hautement qualifiés en transformant un projet en entreprise et en aidant le candidat à devenir un entrepreneur pour participer au développement d'une économie du savoir » (ACET, 2014a, b).

De cette mission, l'intention de l'ACET affiche cinq composantes. La première est *de susciter, faciliter et accélérer la création d'entreprises*. Trois types de soutien à la création d'entreprises y sont proposés par l'organisation. La seconde composante tient lieu d'une qualification du type d'entreprises aidées lors de la création. Ainsi, les entreprises sont *innovantes et créatrices d'emplois hautement qualifiés*. La troisième composante est une action que l'organisation s'engage à faire. À cet effet, elle veut

*transformer un projet en entreprise*. La quatrième est aussi une action proposée, mais cette fois-ci, elle est dirigée à l'endroit de l'individu et non du projet lui-même. L'intention est donc d'*aider le candidat à devenir un entrepreneur*. Enfin, à la suite de l'intervention de l'ACET, le candidat devrait être en mesure de *participer au développement d'une économie du savoir*. Ainsi, le projet d'entreprise et l'entrepreneur sont explicitement nommés dans l'intention stratégique de l'ACET.

En somme, les croyances, les valeurs et les intentions affichées dans le cadre de la mission de l'ACET sont des indicateurs de la culture organisationnelle qui sous-tend le sentiment que les gestionnaires se font de la réalité du monde. À cet effet, ils transigent dans une réalité organisationnelle avec les croyances de placer l'entrepreneur au centre des préoccupations, de promouvoir la transdisciplinarité et le développement de compétences douces et, enfin, de tendre vers la pleine autonomie des individus. Cette autonomie constitue aussi une valeur prônée par les gestionnaires qui, au même titre, enseignent les valeurs d'intégrité, de compétence et d'humilité. De plus, leur réalité du monde est aussi conduite par les intentions de la mission. Ces intentions affichent les formes de soutien envers qui elles sont dirigées, les actions pour donner ce soutien et une conséquence espérée du soutien apporté. Enfin, les croyances, les valeurs et la mission forment des éléments distinctifs de la culture organisationnelle de l'ACET et aident à dresser le contexte culturel de l'intervention.

Finalement, l'*Analyse Deux* sur le contexte culturel m'a d'abord permis de construire une revue des événements fondateurs de l'ACET avant de soulever les aspects de croyances, valeurs et mission de l'organisation. Par conséquent, la description des événements marquants et celle d'éléments de la culture organisationnelle me procurent un éclairage sur le sentiment que les gestionnaires se font de la réalité du monde et l'effet de ce sentiment sur leurs comportements. Ce sentiment, tantôt implicite et tantôt explicite, guide leurs perceptions sur la nature humaine, les problèmes à résoudre, les critères d'aide à la décision et l'organisation du travail (McGuire, 2003).



### 3.1.3 Analyse du contexte politique de l'organisation

Le troisième regard exploratoire sur les dimensions humaines qui peuvent influencer les changements envisagés par mon intervention porte sur le contexte politique, soit l'*Analyse Trois* (Checkland *et al.*, 2006). Les aspects politiques d'une intervention sur une situation problématique ont une forte incidence sur la volonté et les efforts de changement des gestionnaires (Checkland *et al.*, 2010). En fait, le contexte politique fait partie des éléments de la culture qui entrent en jeu afin de déterminer ce qui est culturellement faisable comme changements souhaités (Checkland *et al.*, 2010; Gagnon, 2010; Prévost *et al.*, 2015).

Checkland *et al.* (2010) proposent ainsi le concept de l'accommodement des intérêts introduit par Aristote. Suivant cela, l'interaction humaine donne lieu à la rencontre de différentes perceptions sur le monde qui sous-tendent des actions délibérées de chaque partie prenante à la situation problématique (*Ibid.*). De ces interactions, des divergences émergent et des intérêts doivent être accommodés pour maintenir la cohésion du groupe et assurer un certain équilibre afin que l'organisation puisse opérer (*Ibid.*). Dans ce contexte, l'accommodement est un état temporaire où les différents points de vue sont reconnus par les parties prenantes et une coexistence de ceux-ci prend forme (Ishino et Kijima, 2005).

Par conséquent, tendre vers l'accommodement des intérêts et des points de vue fait que la dimension politique de mon intervention devient incontournable. Dans le cas de l'ACET, son statut d'organisation intermédiaire le place justement au centre d'une multitude d'intérêts, d'influences et de forces avec lesquels il doit transiger, explicitement ou implicitement. De plus, ces forces sont externes à l'organisation. Afin de faire la lumière sur le contexte politique de l'intervention, je présente une vue globale ainsi qu'une première catégorisation des parties prenantes de l'ACET.

### **Parties prenantes de l'organisation**

Au moment de mon intervention, le modèle d'affaires proposé par l'ACET dépasse trois années d'existence. L'ajout de sept entreprises au sein de la plus récente cohorte porte maintenant le total à 33 entreprises admises à l'ACET depuis 2011. Pour bien des organisations, cela devrait suffire pour consolider les pratiques et standardiser les processus de gestion. Toutefois, il semble que, malgré l'acceptation du modèle proposé par l'ACET par le marché, le travail de consolidation des pratiques s'est souvent heurté à répondre à des besoins ponctuels des entreprises incubées et à satisfaire des intérêts de parties prenantes changeants et parfois divergents.

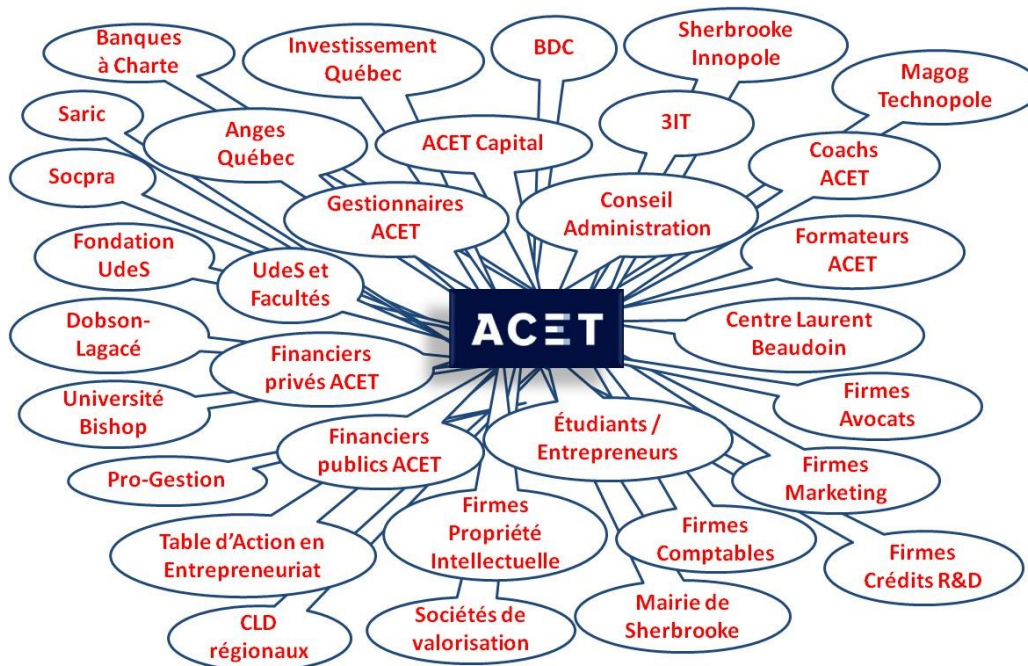
Par conséquent, l'exploration du contexte politique de l'intervention passe obligatoirement par une meilleure compréhension des intérêts et influences en action dans l'environnement de l'ACET. Pour ce faire, j'ai fait des rencontres semi-dirigées sur le sujet auprès des dirigeants. De plus, j'ai assisté à une réunion du CA de l'ACET et suivi le client lors d'interventions auprès d'organismes et de décideurs régionaux.

Plus globalement, le concept de parties prenantes est inclusif d'individus et de groupes qui peuvent affecter ou être affectés par la réalisation d'une organisation de sa raison d'être (Freeman, Harrison, Wicks, Parmar et de Colle, 2010). Plus étroitement, le concept relève d'individus et de groupes dont le soutien à l'organisation est nécessaire à sa survie (*Ibid.*). À cet effet, les individus et les groupes deviennent des ayants droit dont l'organisation dépend pour atteindre ses objectifs (Johnson *et al.*, 2011). Par le même effet, ces ayants droit dépendent de l'organisation pour réaliser leurs propres objectifs et préserver leurs intérêts (*Ibid.*). Il revient donc à l'organisation de connaître ses parties prenantes, les influences qu'elles ont et les intérêts qu'elles fondent auprès de l'organisation pour laquelle elles se considèrent des ayants droit.

Sur la base d'une conception globale des parties prenantes, l'ACET rassemble plus d'une soixantaine de parties prenantes. La figure 1 présente les parties prenantes autour de l'ACET. Cette représentation que je propose n'est pas exhaustive de toutes

les parties prenantes et leur position autour de l'ACET et n'est pas toujours indicative de leur proximité avec l'organisation. Mon objectif est plutôt de faire une première représentation et une compilation des ayants droit dans l'environnement de l'ACET. La représentation proposée a été validée par les dirigeants.

Figure 1 : Des parties prenantes de l'ACET



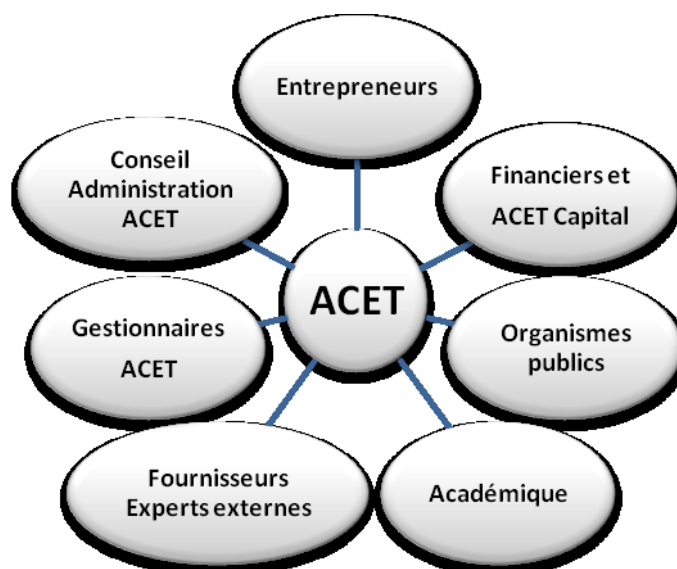
À partir de cette figure, un premier regard sur les parties prenantes de l'ACET est présenté ci-dessous. Ce regard est fait selon un classement des parties prenantes que je propose sous sept regroupements : 1) les entrepreneurs, 2) les financiers, 3) les organismes publics, 4) les intervenants académiques, 5) les fournisseurs ou experts externes, 6) les gestionnaires et 7) les administrateurs de l'ACET.

Ces regroupements sont proposés aux fins d'une meilleure compréhension du contexte politique de l'ACET dans le cadre de mon intervention. Ils sont des résultats de mes premiers séjours dans l'environnement de l'organisation. À cette étape-ci, ces

regroupements permettent une première identification des parties prenantes sans pour autant relever les véritables pouvoirs d'influence ni les intérêts en action.

La figure 2 présente sous forme d'image les sept regroupements proposés sans ordre d'importance. Les sept groupes sont décrits ci-dessous et certains défis de gestion relevés par les gestionnaires lors de nos discussions sont identifiés.

Figure 2 : Regroupement de parties prenantes de l'ACET



Le premier groupe est composé des entrepreneurs sélectionnés par l'ACET. Ils sont les clients de l'ACET. Ces derniers sont au cœur des préoccupations des gestionnaires de l'ACET. Comme mentionné ci-dessus, cette croyance est un des fondements de la culture organisationnelle des gestionnaires. Conséquemment, l'entrepreneur est au premier plan des relations que les dirigeants cultivent au sein de l'organisation. Dans le cas de l'ACET, c'est quelque 33 entreprises (en 2014) qui comptent, pour la majorité, plus d'un entrepreneur au sein de son équipe de gestion. Ces entreprises varient selon les secteurs d'activité, les statuts de leur développement, la maturité du modèle d'affaires proposé et le marché convoité. Enfin, chaque équipe d'entrepreneurs apporte avec elle des particularités sur le plan de l'interaction et des

caractères des individus à gérer. De plus, chacune a des attentes sur le plan du soutien de l'ACET et de l'accès à des ressources pour réaliser leur projet d'entreprise. La gestion de ces particularités et ces attentes demeure un défi pour les gestionnaires.

Le deuxième groupe rassemble les financiers de l'ACET. Au premier plan, les propriétaires de l'intervention font partie de ce groupe. En 2013, le fonds d'investissements privés ACET Capital est formé afin de soutenir financièrement certains projets d'entreprise. Financé par quelques membres du CA de l'ACET, ACET Capital est un fonds privé à la disposition des entreprises les plus prometteuses de l'ACET. En 2016, de nouveaux partenaires institutionnels s'ajoutent au groupe initial d'ACET Capital et d'autres sommes d'argent sont réinvesties par les membres initiaux. Par ailleurs, les banques à charte, la Banque de développement du Canada (BDC), Investissement Québec, Anges Québec, Sherbrooke Innopole et les Centres locaux de développement (CLD) font aussi partie des financiers potentiels des projets de l'ACET. Par conséquent, la gestion stratégique des intervenants financiers est au cœur des préoccupations des gestionnaires qui tentent d'optimiser les chances de financement de l'ACET ainsi que celles des projets d'entreprises qu'il accompagne.

Le troisième groupe de parties prenantes est composé d'intervenants politiques et sociaux. Si certains sont aussi des partenaires financiers, d'autres sont intéressés par les activités de l'ACET en tant qu'organisme de soutien au développement économique régional, dont l'entrepreneuriat fait partie de la mission. À titre d'exemple, Sherbrooke Innopole, Pro-Gestion et Magog Technopole ont un intérêt à suivre les entreprises qui entrent et qui sortent de l'ACET. Ces organismes offrent des services de soutien sous forme de mentorat ou d'accompagnement des entrepreneurs et leurs offres peuvent être complémentaires à celles de l'ACET. Pour ces parties prenantes, le défi est d'agencer les offres de soutien et de préparer les entreprises de l'ACET à une meilleure intégration dans le milieu. Le nouvel incubateur de la ville de Sherbrooke, Espace Inc., fait aussi partie de ces intervenants intéressés par les entreprises de l'ACET.

Le quatrième groupe de parties prenantes est issu du milieu académique. L'UdeS est le principal partenaire financier et de formation de l'ACET tandis que l'Université Bishop, quoique moins présente, semble aussi être dans la mire de l'organisation. Dans le cas de l'UdeS, elle intervient comme fournisseur de matières premières à l'ACET. À cet effet, les étudiants et les diplômés de l'UdeS sont les principaux moteurs humains des projets de l'ACET alors que les Facultés de médecine et des sciences de la santé, des sciences, de génie, d'administration et des lettres et sciences humaines ont toutes, à ce jour, contribué à des projets de l'ACET. Enfin, le milieu académique est aussi composé de doyens, de professeurs, de praticiens chargés de cours, de services d'appui à la recherche, de sociétés de commercialisation et de fondations d'anciens. Ainsi, la position de l'UdeS auprès de l'ACET fait que la gestion des intérêts de cette partie prenante, composée elle-même de multiples intérêts parfois divergents, est déterminante pour la pérennité de l'ACET.

Le cinquième groupe de parties prenantes est constitué du réseau de fournisseurs de services professionnels. Ces derniers sont les experts externes appelés à guider les entrepreneurs en démarrage d'entreprise. Ces experts sont, entre autres, des avocats, des comptables et des experts de propriété intellectuelle, de valorisation de recherches, de commercialisation, de développement technologique, de crédits à la recherche, de marketing et de relations publiques. Par ailleurs, ce groupe est aussi composé de coachs d'affaires en soutien aux entrepreneurs de l'ACET. Enfin, si le rôle que doivent jouer les intervenants externes et la valeur de leur intervention semblent clairs, la standardisation des pratiques d'intervention demeure un défi important pour les gestionnaires. De plus, la composition, le maintien et la gestion des réseaux externes restent un enjeu pour les gestionnaires. Par conséquent, une meilleure pratique de gestion et de suivi des intervenants est soulevée comme défi.

Le sixième groupe de parties prenantes rassemble les gestionnaires de l'ACET. Fondateurs de l'ACET, les gestionnaires doivent mettre en œuvre les SAH de l'incubateur. Parties prenantes à la genèse de l'organisation, les gestionnaires portent la

culture organisationnelle qui fonde une vision de ce que l'organisation doit être. Au cœur de cela, la gestion des nombreux réseaux externes demeure un défi important.

Finalement, le septième et dernier groupe de parties prenantes est le CA de l'ACET. Il regroupe des financiers de l'ACET et d'ACET Capital, des professionnels, deux doyens de l'UdeS et un représentant du MEIE. Le CA, présidé par l'homme d'affaires, M. Laurent Beaudoin, siège quatre fois par année et reçoit des gestionnaires un rapport de l'avancement des projets de l'ACET. Plusieurs membres de ce groupe forment un réseau d'influence important dans le développement de l'incubateur et des entreprises incubées. Enfin, la diversité des rôles que jouent les différents membres du CA, tantôt propriétaires de l'intervention, tantôt financiers d'ACET Capital, tantôt représentants d'intérêts académiques ou de développement régional, pose un défi aux gestionnaires sur le plan de la satisfaction de l'ensemble des attentes et des intérêts.

En somme, ce premier regard sur les parties prenantes de l'ACET permet d'abord de constater sa grande diversité. L'ACET est une organisation intermédiaire qui occupe un environnement à l'intérieur duquel gravitent, entre autres, les intérêts d'entrepreneurs, de financiers, d'intervenants politiques et sociaux, d'intervenants académiques, d'experts fournisseurs de services professionnels, de gestionnaires et d'administrateurs. Pour une très petite organisation comme l'ACET, ce contexte de grande diversité d'intérêts et d'influences semble assez particulier. Comme organisation intermédiaire, elle est dépendante de plusieurs sources externes pour s'approvisionner de ses ressources financières et humaines, ce qui la rend plus vulnérable au contexte politique qui la sous-tend.

Ce premier regard permet aussi de relever l'environnement chargé et potentiellement changeant des forces et des influences en action auprès de l'ACET. Depuis ses débuts, l'organisation témoigne de l'entrée et de la sortie en scène de diverses parties prenantes qui influencent nécessairement le cours des décisions. De

plus, les résultats obtenus à ce jour et la plus grande notoriété de l'ACET sur la place publique ajoutent de nouvelles forces et influences aux enjeux de l'organisation.

Au final, ces trois contextes analysés m'informent sur les contraintes et les forces en action lorsque les gestionnaires sont appelés à résoudre des problèmes ou à prendre des décisions sur l'organisation du travail et les opérations de l'ACET. Les parties prenantes à l'intervention se rejoignent sur la nécessité de structurer les pratiques actuelles de gestion. Par ailleurs, l'héritage des fondateurs de l'ACET, ses croyances, ses valeurs et sa mission entrent en jeu pour évaluer ce qui est faisable culturellement comme amélioration souhaitée de la situation problématique. Enfin, l'ACET est une organisation fortement imprégnée de parties prenantes décisives et externes à l'organisation. Ses réseaux externes ont donc un rôle omniprésent au sein des pratiques de gestion de l'ACET et le SAH lié à cette gestion est donc présent.

Par conséquent, cette première organisation des données du terrain me permet deux choses. La première est de proposer un point d'ancrage et une modélisation des SAH mis en œuvre par l'incubateur. Cela procure un point de départ et des référents pour la suite des choses. La deuxième chose est de confirmer que ma problématique managériale a du sens. Ainsi, le point d'ancrage, la modélisation des SAH et l'énoncé clair de la situation problématique sont présentés ci-dessous.

#### 4. POINT D'ANCRAGE

Le point d'ancrage, ou ce que Checkland désigne comme la *Root Definition*, est un énoncé de base qui décrit, entre autres, le processus de transformation que l'organisation opérationnalise pour générer ses extrants et donner matière à sa raison d'être (Checkland *et al.*, 2010). Cette définition devient la pierre angulaire d'une démarche en MSS (Prévost *et al.*, 2015). Suivant mes efforts initiaux d'identification de la problématique managériale et d'analyse des contextes de l'intervention, culturel et politique de l'ACET, le point d'ancrage de l'ACET est énoncé comme suit :



L'Accélérateur de Création d'Entreprises Technologiques (ACET) est une très petite organisation qui recrute, sélectionne, accompagne et forme des étudiant(e)s et diplômé(e)s de l'Université de Sherbrooke (UdeS) dans le processus de transformation de leur idée de projet à caractère technologique vers une entreprise autonome et viable.

L'ACET facilite et accélère ainsi ce processus en offrant un accompagnement personnalisé sous forme de coaching, de la formation et un accès à des financements de démarrage afin d'aider la création de l'entreprise et le développement de compétences entrepreneuriales des individus.

Afin de mettre en œuvre ses activités de transformation, l'ACET forme, gère et maintient des relations de collaborations auprès de réseaux externes, et ce, durant tout le parcours d'incubation des entrepreneurs incubés et de leur projet d'entreprise.

Au final, l'organisation incubatrice d'entreprises met en œuvre les SAH de recrutement et de sélection, de coaching, de financement, de formation, de gestion de l'incubateur, de mesure de la performance et de réseautage et de gestion des intervenants externes.

Enfin, cette mise en œuvre se déploie au sein d'un environnement influencé par une industrie de l'incubation et des parties prenantes de l'écosystème entrepreneurial dans lequel l'ACET doit transiger.

## 5. MODÉLISATION DES SYSTÈMES D'ACTIVITÉS HUMAINES

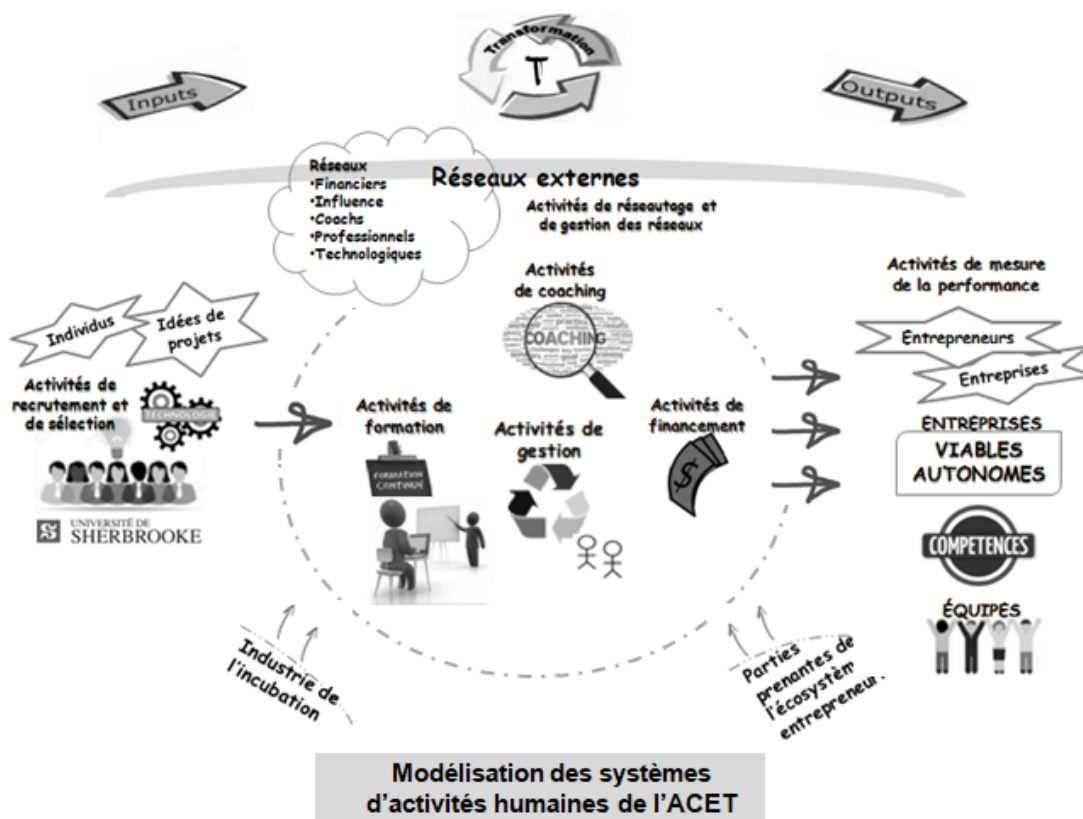
À partir de ce point d'ancrage, la MSS propose de modéliser les systèmes d'activités humaines (SAH) de l'organisation. Ces modèles restent exploratoires et sont conçus comme des systèmes d'activités humaines de l'organisation. Ils sont une représentation basée sur différents points de vue que l'utilisateur de la MSS retient afin de susciter le questionnement, la discussion et le débat de parties prenantes sur la situation problématique désignée (Checkland *et al.*, 2010; Prévost *et al.*, 2015).

Par ailleurs, bien que les données du terrain aient permis l'édification du modèle, les concepts sensibilisants font aussi partie des données utilisées durant l'action de modélisation. Ainsi, l'itération entre les données primaires du terrain et les

données secondaires de la littérature scientifique et professionnelle a inspiré mes actions de modélisation des SAH de l'incubateur à l'étude.

Cela dit, ce modèle n'est pas une contribution scientifique. Ce n'est pas le propos de ma recherche et le modèle n'est pas une proposition léguée à la communauté scientifique et pratique. En ce sens, je propose plutôt une modélisation des SAH de l'ACET afin de représenter le point d'ancrage et d'imager les activités mises en œuvre par l'incubateur. L'action de modéliser sert ainsi l'effort d'identification de ma problématique managériale, m'aide à mettre la table sur les rôles que l'incubateur doit jouer et présente une image globale de l'incubateur à l'étude. Au final, le modèle pose la problématique managériale au cœur des SAH que l'incubateur opérationnalise. La figure 3 est le modèle des SAH de l'ACET.

Figure 3 : Modélisation des SAH de l'ACET



Ce modèle est d'abord une représentation des SAH de : recrutement et de sélection, de formation, de financement, de coaching, de gestion de l'incubateur, de mesure de la performance et de réseautage et de gestion des réseaux. De plus, les gestionnaires de l'ACET sont appelés à jouer ces différents rôles dans un environnement influencé par une industrie de l'incubation et des parties prenantes présentes au sein de l'écosystème dont l'incubateur fait partie.

Ensuite, le modèle offre une représentation simple du processus de transformation (T) d'intrants (*inputs*) vers des extrants (*outputs*) et permet de situer les individus et leur idée de projet d'entreprise technologique à l'entrée du processus et les entrepreneurs et leur entreprise à la sortie. La sortie souhaitée est l'autonomie et la viabilité des entreprises créées ainsi que le développement de compétences des équipes de projets. Enfin, les réseaux externes sont placés au-dessus et à travers ce processus de transformation, démontrant leur omniprésence au sein de l'incubateur.

## 6. PROBLÉMATIQUE MANAGÉRIALE

En somme, les outils et les principes de la MSS m'ont permis de bien asseoir la problématique managériale du terrain de recherche. Au final, les parties prenantes à l'intervention, dont le client, se rejoignent sur l'enjeu de consolidation des pratiques actuelles de gestion. Malgré la tentation de répondre aux demandes d'exportation du modèle d'affaires de l'ACET, les données empiriques soulèvent plutôt l'enjeu de : « structurer, formaliser, établir des processus clairs afin de pérenniser l'organisation et de rendre la gestion moins dépendante des gestionnaires. »

Par ailleurs, les fondateurs et gestionnaires de l'ACET ont des croyances sur ce que l'incubateur doit faire afin d'opérationnaliser sa mission. Parmi celles-ci, le *learning by doing* est un principe important alors que le développement de l'entrepreneur et du projet font partie de la mission double de l'organisation. Enfin, l'ACET est au cœur de multiples parties prenantes externes. Ses réseaux externes sont

interpellés dans la mise en œuvre des SAH à titre de coachs, professionnels, financiers et formateurs. Par conséquent, intervenants externes, entrepreneurs incubés et gestionnaires sont appelés à interagir au quotidien.

Au final, la problématique managériale est : la consolidation des pratiques actuelles de gestion de l'incubateur dans la mise en œuvre de ses SAH en tenant compte de l'omniprésence des réseaux externes dans sa configuration organisationnelle. Les gestionnaires ont donc des rôles à jouer pour opérationnaliser leur raison d'être et de multiples intervenants externes sont sollicités dans le cadre de ces rôles.

Finalement, suivant ces premiers résultats et l'identification de la problématique managériale, le moment est venu de présenter le contexte théorique. En ce sens, les concepts théoriques permettent de joindre une pertinence scientifique à la pertinence pratique de mon intervention. Par conséquent, des concepts théoriques sensibilisants s'ajoutent à l'énoncé de la problématique managériale et insèrent ainsi la recherche dans une conversation scientifique en cours.

Pour cela, le parcours théorique proposé mène à une question de recherche. Cette dernière sert ainsi à délimiter le territoire à explorer compte tenu de ce qui interpelle une communauté de chercheurs tout en maintenant une pertinence eu égard à la situation problématique à l'étude. Les concepts théoriques sensibilisants à ma recherche sont donc le propos du chapitre qui suit.

## DEUXIÈME CHAPITRE CONTEXTE THÉORIQUE

*L'analyste travaillant en émergence ne connaît pas d'avance la route à suivre. Il avance prudemment, sans hâte, jusqu'au moment où se créent, parfois dans l'allégresse, une synthèse signifiante, une mise en place sensée et prometteuse des catégories, relations conceptuelles et trames de récit patiemment constituées et analysées. Ce moment, l'on sent qu'il advient de la création, de la révélation, mais aussi qu'il découle de l'échafaudage et de la construction minutieuse.*

(Paillé et Mucchielli, 2003, p. 19)

Le deuxième chapitre est une présentation du contexte théorique de ma démarche de recherche. Le contexte théorique est le moment où je puise dans les écrits scientifiques et professionnels afin de dégager des données pertinentes à mon intervention. Ce travail est une exploration de champs de recherche qui offrent des théories, des débuts de théories, des modèles, des cadres théoriques et des réflexions qui peuvent enrichir la construction de la situation problématique. À cet effet, la MSS n'exclut pas le recours à la littérature scientifique pour l'élaboration de modèles conceptuels représentatifs de la situation problématique (Prévost *et al.*, 2015). Par contre, Checkland *et al.* (2010) n'accordent pas aux modèles conceptuels une signification normative de modèle à tester sur le terrain. Ces modèles sont plutôt des outils pour questionner la réalité.

En ce sens, pour les concepteurs de la MSS, ces modèles sont des sources de questions sur la situation en contexte réel qui aident l'intervenant à organiser les discussions (Checkland *et al.*, 2010). Ces discussions sont l'occasion, pour les parties prenantes à l'intervention, de partager leurs points de vue et de générer des pistes potentielles d'amélioration de la situation. Ainsi, comme outil de questionnement, les modèles conceptuels de la MSS ne sont pas des outils de comparaison entre la situation réelle de l'organisation et un modèle à atteindre (*Ibid.*) Par conséquent, le rôle du contexte théorique en MSS est de fournir des données supplémentaires, de nouvelles informations, pour enrichir et éclairer ma compréhension de la situation problématique à l'étude (Prévost *et al.*, 2015).

Cette prise de position sur le rôle du contexte théorique en MSS est une confirmation de la nature interprétative d'une méthodologie qui laisse le soin à un intervenant expérimenté de puiser dans les concepts scientifiques comme bon lui semble (*Ibid.*). L'objectif du recours à ces concepts est toujours le même, soit celui de m'aider à voir, organiser et mieux comprendre l'expérience observée sur le terrain (Bowen, 2006). Cette posture de construction de la réalité sociale à partir de données du terrain, plutôt que d'hypothèses spéculatives, a des origines qui remontent au style interactionniste de « l'École de Chicago » de 1918 à 1933. (Paillé, 2010). C'est sur ces bases que les travaux des chercheurs Blumer, Strauss et Glaser apportent une forme de correctif aux excès de l'école quantitative et façonnent ainsi des approches de recherche et d'analyse de type plutôt qualitative (Paillé, 2010). La théorie enracinée fait partie de cette éclosion. Cette méthodologie, intimement liée aux données du terrain, s'oppose aux démarches déductives qui produisent des théories à partir d'hypothèses définies *a priori* (Albert *et al.*, 2011; Bowen, 2006; Paillé, 2010).

C'est également de cette éclosion que la notion de concepts sensibilisants est introduite (Becker, 2005; Bowen, 2006). Ces derniers sont des référents généraux qui ne font que suggérer au chercheur des directions à explorer lorsqu'il approche des situations empiriques (Blumer, 1954, dans Bowen, 2006). Les concepts sensibilisants sont distingués des concepts définitifs qui, eux, procurent des prescriptions et des spécifications sur leur application (Bowen, 2006). Ainsi, les concepts sensibilisants éclairent le chercheur et veillent en arrière-plan comme inspiration potentielle sur la situation problématique (Becker, 2005).

En fait, ces concepts sont des données secondaires qui s'ajoutent aux données primaires du terrain. À cet effet, le résultat de mes revues de la littérature et l'ajout de concepts sensibilisants à ma démarche sont des données secondaires qui enrichissent les fondements de ma recherche. Ensemble, données primaires et secondaires servent à ma démarche de co-construction de la situation problématique par la compréhension du phénomène et l'utilisation de théories (Brown et Eishenhardt, 1997). Dans le cadre

d'un DBA, l'utilisation de théories donne à l'intervention une pertinence scientifique et fonde mes efforts de contributions aux théories empruntées pour éclairer la situation à l'étude (Prévost *et al.*, 2015).

Par ailleurs, devant la complexité du phénomène à l'étude, je suis de l'avis des chercheurs qui prétendent qu'une théorie est insuffisante pour décrire, comprendre et expliquer un phénomène organisationnel (Eisenhardt, 1989; Jawahar et McLaughlin, 2001; Rowley, 1997). Ainsi, l'utilisation de concepts théoriques complémentaires à une théorie, plus en lien avec le thème de la recherche, est bienvenue afin de saisir d'autres éléments de la complexité des organisations (Albert *et al.*, 2011; Eisenhardt, 1989). De plus, la mise en œuvre d'une théorie est aussi une manière de faire de la théorie (Albert *et al.*, 2011). En ce sens, une nouvelle perspective d'application de la théorie est, en soi, une contribution scientifique (Huff, 2009).

Cela dit, mon exploration de la littérature n'a pas été une démarche linéaire. C'est d'ailleurs la nature itérative de la MSS et son caractère, avant tout, interventionniste qui provoque de nombreuses incursions littéraires avant de pouvoir cibler les plus pertinentes. En ce sens, je présente cinq thèmes qui composent le contexte théorique de ma recherche. Ces thèmes n'ont pas émergé suivant mon premier séjour sur le terrain. Ainsi, ils ne sont pas une deuxième étape avant de choisir une méthodologie. Comme expliquée plus tôt, la contribution littéraire vient, ici et là, lorsque le chercheur en ressent le besoin et estime que la revue de certains concepts peut apporter un éclairage à la situation problématique à l'étude. Les cinq thèmes retenus sont donc une sorte de ligne d'arrivée de mes efforts d'exploration des concepts sensibilisants à ma recherche. Dans une recherche comme la mienne, ces territoires ne sont jamais mis derrière et inspirent sans cesse la réflexion, les actions que l'on pose ainsi que les choix de nouveaux territoires théoriques à explorer.

À cet effet, j'ai complété d'importantes revues de la littérature scientifique qui ont été évaluées dans le cadre d'étapes déterminantes du DBA. Ces revues portaient

sur les thèmes suivants : les multiples objets de l'incubation, les indicateurs de performance de l'incubation, les concepts théoriques sur la performance, les concepts théoriques sur les dimensions du pouvoir et les concepts théoriques sur les parties prenantes. Ces revues ne sont pas des cinq thèmes retenus et présentés ci-dessous. Cependant, elles ont inspiré des moments importants de ma recherche et elles ont influencé ma façon de voir, de penser et de donner un sens au phénomène étudié.

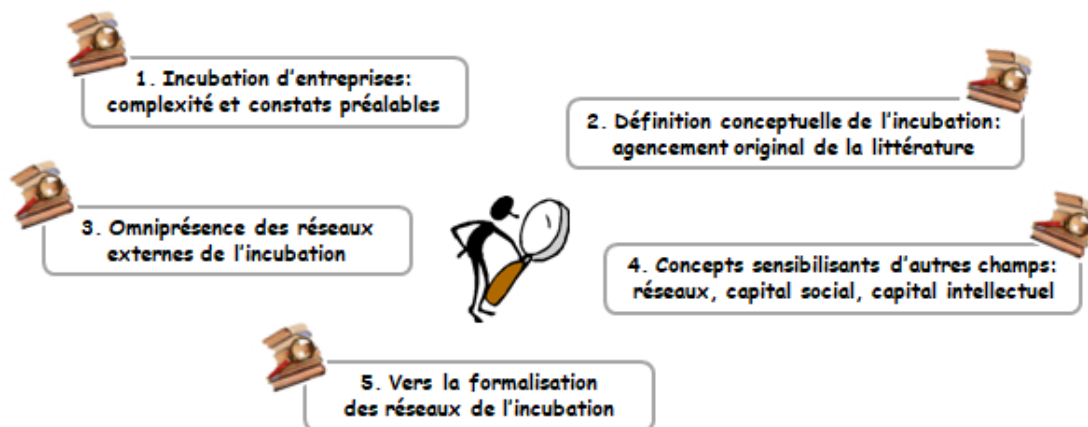
Pour chacune de mes revues, j'ai procédé par recherche sur les bases de données les plus utilisées à partir de mots clés ou d'auteurs reconnus selon le thème. Ces bases de données me permettent de trier les articles qui ont été évalués par des pairs ainsi que ceux publiés dans des revues académiques. De plus, j'ai utilisé *Google Scholar* pour ouvrir d'autres pistes sur les sujets explorés et connaître aussi le nombre de citations de l'ouvrage. Pour chaque article retenu, j'ai ouvert une page spécifique dans le logiciel *OneNote* afin de résumer l'article et écrire des mémos en lien avec d'autres auteurs. Ces résumés ont été précieux dans ma construction d'agencements originaux de conversations entre auteurs. Des livres ont aussi été ajoutés à ma revue. Par ailleurs, comme mon sujet est ancré dans une réalité professionnelle, j'ai acheté et lu des ouvrages publiés par des gestionnaires d'incubateurs et de différents professionnels de l'industrie. Ces ouvrages étaient présentés aux conférences auxquelles j'ai participé ou référé par des experts lors de leur animation d'atelier. Globalement, c'est sur l'ensemble de ces bases que mes revues de la littérature se sont édifiées.

Par conséquent, cinq thèmes sont présentés dans le cadre de ma revue d'écrits scientifiques et professionnels. Le premier thème tient lieu de mise en contexte de l'ACET dans son industrie. Ce faisant, la complexité du phénomène de l'incubation est relevée avant de soulever l'effervescence d'une l'industrie dominée par une culture de meilleures pratiques. Le deuxième thème présente ma définition conceptuelle de l'incubation. Pour ce faire, je propose un agencement original de conversations scientifiques et professionnelles sur l'incubation, sous les caractéristiques de temporalité du soutien, de soutien vers l'autonomie et d'environnement contrôlé.



De cette définition, la composante des réseaux externes de l'incubation est relevée comme troisième thème de ma revue. L'omniprésence des réseaux externes est soulevée par des recherches plus spécifiques au champ de l'incubation qui traitent de concepts sur les réseaux et le capital social. Le quatrième thème se forme hors du champ de recherche sur l'incubation auprès de chercheurs d'autres champs qui ont traité des concepts soulevés sur le thème précédent. En ce sens, des concepts sur les réseaux, le capital social et le capital intellectuel sont soulevés de conversations de champs de recherche en sociologie, en entrepreneuriat et en management stratégique. Enfin, le cinquième et dernier thème vise plus spécifiquement le propos de la formalisation des réseaux de l'incubation. La figure 4 est une représentation des cinq thèmes de ma revue de la littérature.

Figure 4 : Cinq thèmes de ma revue de la littérature



Suivant ma réflexion sur les cinq thèmes, une conclusion dresse la ligne d'arrivée de la trajectoire de génération de concepts sensibilisants qui a inspiré ma recherche. Cette conclusion relève ainsi les conversations scientifiques auxquelles je veux contribuer. De ces conversations, une question de recherche est posée afin de délimiter un territoire à explorer. Enfin, suivant la conclusion sur le contexte théorique et la formulation de la question de recherche, le niveau d'analyse et le type de recherche sont précisés.

Le premier thème qui explore l'industrie dans laquelle se situe le terrain de recherche débute, ci-dessous, la présentation de l'ensemble des composantes du contexte théorique.

## 1. INCUBATION D'ENTREPRISES

Le premier thème du contexte théorique place l'incubateur à l'étude dans son industrie. Par conséquent, des constats sont faits sur la complexité du phénomène de l'incubation, l'effervescence de l'industrie et la place importante qu'occupent les meilleures pratiques dans l'effort de compréhension du phénomène. Ces premiers constats sont décrits ci-dessous.

### 1.1 Complexité et constats préalables

Placer une organisation à l'étude dans le contexte de son industrie oblige le chercheur à introduire des données tirées de l'exploration d'écrits de praticiens de l'industrie et de chercheurs sur l'incubation. Celles-ci permettent l'enrichissement de ma compréhension de la situation problématique et forment les premières composantes scientifiques de ma recherche et de mon intervention. À cet effet, ce regard pose les bases de ma contribution à la littérature scientifique et professionnelle sur l'incubation d'entreprises. Ce passage auprès de chercheurs qui ont traité le sujet de l'incubation a pour objectif de confirmer le besoin de connaissances dans le domaine et la pertinence que mon intervention propose (Prévost *et al.*, 2015).

D'entrée de jeu, la complexité de cette tâche mérite d'être soulignée. Ainsi, trois aspects de la complexité d'une revue de littérature sur l'incubation sont relevés. En premier lieu, la complexité de la tâche vient du fait que le thème de l'incubation n'a pas un champ de recherche délimité scientifiquement. À cet effet, le phénomène n'a pas retenu l'attention des publications les plus cotées sur le plan scientifique (Hackett *et al.*,

2004; Mian, Lamine, et Fayolle 2016; Perdomo Charry, Arias Pérez et Nelson Enrique, 2014).

De ce fait, des regroupements de praticiens de l'industrie (Knopp, 2012; NBIA, 2014; UKBI, 2014), de décideurs politiques qui financent des études à grande échelle (European Commission, 2002; Lewis, Harper-Anderson et Molnar, 2011) et de chercheurs académiques (Aernoudt, 2004; Allen *et al.*, 1990; Bergek et Norman, 2008; Colombo et Delmastro, 2002; Hackett *et al.*, 2004; Mian, 1996, 1997; Phan, Siegel et Wright, 2005) essaient, à leur manière, de proposer des concepts unificateurs pour une meilleure compréhension du phénomène (Bruneel, Ratinho, Clarysse et Groen, 2012). Par conséquent, l'exploration de la littérature sur l'incubation passe obligatoirement par les écrits de praticiens, de scientifiques et d'études financées par les institutions qui s'intéressent à ce type d'organisation.

Par ailleurs, certains auteurs d'autres champs de recherche tentent de contribuer à leur champ d'intérêt plus spécifique, mais, par extension, traitent parfois d'incubation d'entreprises. C'est le cas, notamment, des recherches sur la stratégie organisationnelle, l'entrepreneuriat et la gestion de l'innovation et de la technologie (Hansen, Chesbrough, Nohria et Sull, 2000; Perdomo Charry *et al.*, 2014; Peters, Rice et Sundararajan, 2004). Ainsi, l'inspiration d'autres champs de recherche transdisciplinaires à l'incubation s'impose pour une meilleure compréhension du phénomène d'incubation.

En second lieu, la complexité de l'exploration vient de l'absence de consensus sur les concepts soulevés. Malgré l'effort d'homogénéisation des caractéristiques de l'incubateur d'entreprises et de standardisation de ses processus (Bruneel *et al.*, 2012), le terme reste, à ce jour, ambigu (Bøllingtoft et Ulhoi, 2005). De plus, la description du phénomène demeure largement anecdotique et fragmentée (Hackett et Dilts, 2008; Theodorakopoulos, Kakabadse et McGowan, 2014). L'absence de consensus sur la définition de l'incubateur, sur sa typologie ainsi que sur les meilleures pratiques constitue donc un autre élément de complexité de l'exploration. Par conséquent, force

est d'admettre que devant l'échec d'un consensus, le concept d'incubation des entreprises est devenu un terme parapluie qui soulève l'hétérogénéité du phénomène (Aernoudt, 2004; Bergek *et al.*, 2008; Hackett *et al.*, 2004).

Finalement, en dernier lieu, la complexité de l'exploration du phénomène de l'incubation des entreprises relève de son caractère évolutif et dynamique (Bruneel *et al.*, 2012; Lewis *et al.*, 2011; Phan *et al.*, 2005). Au cœur de multiples parties prenantes, d'intérêts changeants, parfois divergents, et de pratiques souvent improvisées, l'incubation des entreprises est aussi dépendante d'un environnement économique, social et politique en constante mutation (Aaboen, 2009; Hackett *et al.*, 2004). De ce fait, tenter de saisir le phénomène pour en extraire les meilleures pratiques transférables à un autre contexte doit se faire avec précaution et une compréhension lucide des limites que cet exercice comporte (Allen *et al.*, 1990; Autio et Klofsten, 1998; Phan *et al.*, 2005).

À la lumière de cette complexité et nonobstant celle-ci, l'exploration d'écrits sur l'incubation est l'occasion de me distancer des récits d'expériences anecdotiques ou des listes des meilleures pratiques qui inondent le champ de recherche (Hackett *et al.*, 2004; Theodorakopoulos *et al.*, 2014). À cet effet, l'exploration des résultats atteints par différentes configurations organisationnelles a besoin de théorisation (Ketchen *et al.*, 1993). En ce sens, et plus spécifiquement aux incubateurs, les recherches entourant les processus qui mènent à des résultats souhaités restent, à ce jour, plutôt descriptives que théorisantes (Bøllingtoft *et al.*, 2005; Hackett *et al.*, 2004; Perdomo Charry *et al.*, 2014; Tavoletti, 2013; Theodorakopoulos *et al.*, 2014).

Par conséquent, le contexte théorique est l'occasion pour moi de proposer une nouvelle manière de présenter l'incubation, question de donner un sens à la recension des écrits et de contribuer au champ par une organisation originale des thèmes présentés. C'est ainsi que je propose une définition conceptuelle de l'incubation. À

partir de cette configuration proposée, une meilleure compréhension des sujets d'intérêt et des possibilités de contributions théoriques émerge.

Avant de présenter ma définition conceptuelle issue d'une revue organisée de la littérature sur l'incubation, deux autres constats spécifiques à l'incubation méritent d'être soulevés. Ces constats sont : 1) la présence d'une industrie bien présente et effervescente et 2) la forte influence des meilleures pratiques. Chacun de ces propos est pertinent pour l'intervention. D'abord, des indicateurs d'une industrie de l'incubation bien présente et effervescente démontrent que l'ACET fait partie d'une industrie bien implantée, qui se redéfinit constamment et dont le résultat de mes recherches devient d'intérêt. Par ailleurs, le constat sur les meilleures pratiques n'a pas pour objectif de les décrire, mais plutôt de soulever l'importance et les limites que ces référents comportent dans un contexte d'incubation. Ainsi, suivant le constat de la complexité du phénomène, ces deux autres constats sont présentés ci-dessous.

## **1.2 Industrie bien présente**

Le premier constat émerge de mon tout premier contact avec le secteur d'activités de l'ACET. Ma participation à la 27<sup>e</sup> Conférence internationale de la *National Business Incubator Association* (NBIA), à Boston, en 2013, me plonge dans un monde qui m'était complètement inconnu. Plus de quatre jours d'ateliers, de conférences, de rencontres de leaders de l'incubation d'entreprises et de visites d'incubateurs dévoilent toute une industrie menée par une association de plus de 2000 membres présents dans 50 pays. Fondée en 1985, la NBIA a pour mission de soutenir les gestionnaires de programmes d'incubation d'entreprises par l'organisation d'événements et la publication de recherches qui permettent un partage des pratiques et expériences vécues (NBIA, 2014). Par conséquent, ma présence à cette grande messe de l'industrie de l'incubation me présente à un réseau de leaders et de praticiens qui deviendront, en personne ou par leurs publications, des références informationnelles

pertinentes à l'intervention. De plus, cette participation est aussi la découverte d'une industrie de l'incubation des entreprises forte et en santé.

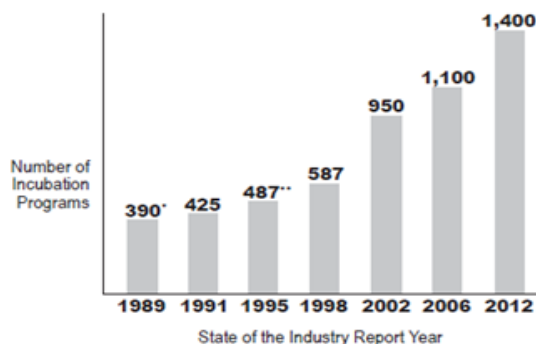
À cet effet, le phénomène de l'incubation a un historique de plus de 55 ans. L'origine remonte à 1959 lorsque le *Batavia Industrial Center* (BIC) est fondé à Batavia, dans l'État de New York (Allen *et al.*, 1990; NBIA, 2014). Le départ d'une grande entreprise locataire d'un bâtiment de 850 000 pieds carrés oblige le propriétaire immobilier de Batavia à diviser en espaces locatifs l'immeuble laissé vacant (James, 2004). Rapidement, de petites entreprises louent des espaces et profitent de services de tenue de livres, d'avis juridiques et parfois de financement initial offerts par le propriétaire immobilier (*Ibid.*). Ce premier modèle de l'incubation deviendra, dans les années 60 et 70, un outil de reconversion et de revitalisation de zones manufacturières en déclin (Aernoudt, 2004; Bruneel *et al.*, 2012).

Il faut attendre les années 90 pour que les programmes d'incubation soient liés à l'accélération des processus de démarrage d'entreprises (Hackett *et al.*, 2004). Plus distant d'une préoccupation de développement immobilier, l'objet de l'incubation devient plutôt ancré dans le soutien au développement de l'entreprise incubée (Allen *et al.*, 1990). C'est aussi le moment où les institutions académiques s'intéressent au phénomène de l'incubation comme instrument de transfert technologique et de commercialisation de la recherche scientifique (Hackett *et al.*, 2004; NBIA, 2014).

Cette histoire de plus de cinq décennies permet aujourd'hui de chiffrer les progrès de l'industrie et d'en distinguer quelques caractéristiques dominantes. En ce sens, les figures ci-dessous sont tirées de données compilées en 2012 à partir de 235 répondants à un sondage envoyé par courriel à 1195 gestionnaires de programmes d'incubation (Knopp, 2012). La figure 5 présente l'évolution du nombre de programmes d'incubation en Amérique du Nord. Depuis 1989, le nombre de programmes d'incubation est passé de 390 à 1400, en 2012. Par ailleurs, 300 des 1400 programmes

sont canadiens (*Ibid.*). Plus globalement, le nombre de programmes dans le monde entier dépasse aujourd'hui les 7000 incubateurs (*Ibid.*).

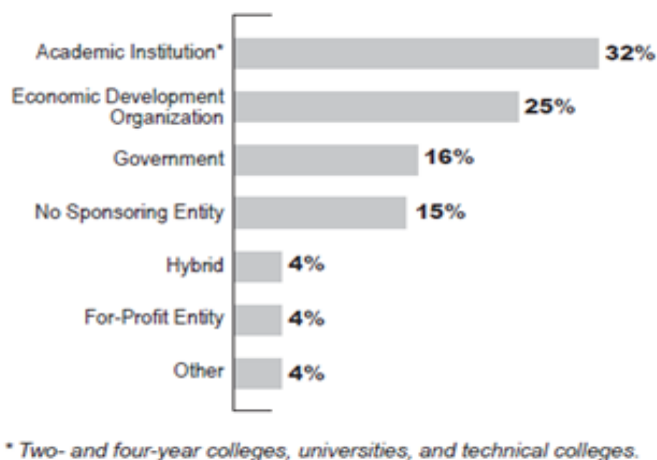
Figure 5 : Évolution du nombre de programmes d'incubation



Source : Knopp, 2012, p. 4

La figure 6, ci-dessous, présente le profil des commanditaires de programmes d'incubation. Ces profils confirment la présence d'institutions académiques ainsi que celle d'organisations de développement économique. À elles deux, elles commanditent plus de 55 % des programmes. Les gouvernements représentent, quant à eux, 16 % des commandites de programmes. Par contre, l'aide gouvernementale est souvent aussi présente dans les organisations de développement économique.

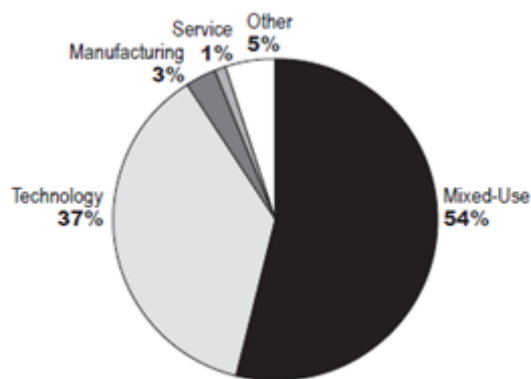
Figure 6 : Profil des commanditaires de programmes d'incubation



Source : Knopp, 2012, p. 8

La figure 7 relève plutôt les types d'entreprises incubées. Les entreprises technologiques sont présentes dans 37 % des programmes d'incubation en plus d'être présentes dans les programmes mixtes qui comptent pour 54 % des programmes. La mixité des programmes est majoritaire avec 54 % des modèles d'incubation.

Figure 7 : Types de programmes d'incubation



Source : Knopp, 2012, p. 10

Par ailleurs, sur le plan des structures juridiques des programmes, celles qui sont à but non lucratif forment 93 % des programmes (Knopp, 2012). Ce chiffre est conséquent de la forte présence de bailleurs de fonds qui proviennent d'institutions académiques, d'organismes de développement économique et de gouvernements.

Enfin, les programmes d'incubation varient quant à leur offre de services. Plus de 93 % offrent de l'espace bureau aux entreprises incubées (*Ibid.*). Les autres services peuvent inclure, entre autres, du soutien au démarrage sous forme de coaching ou de mentorat, l'accès à des services de tenue de livres, l'assistance sur le plan marketing ou technologique, l'accès à du financement et l'accès à des services bureautiques comme internet à haute vitesse, une réception des appels, des photocopieurs, des imprimantes et des salles de conférences (Hackett *et al.*, 2004; Knopp, 2012; NBIA, 2014). De plus, les programmes d'incubation sont une vitrine pour des réseaux de professionnels et d'experts qui peuvent faciliter le démarrage d'entreprises en offrant des services à rabais (Bøllingtoft, 2012).



Finalement, il est estimé qu'en 2011 les programmes d'incubation en Amérique du Nord soutiennent plus de 49 000 démarrages d'entreprises qui procurent un emploi à près de 200 000 personnes (Knopp, 2012). À la lumière de l'ensemble de ces indicateurs, je suis à même de constater que l'industrie de l'incubation est bien implantée, en pleine croissance, et joue un rôle important sur le plan du développement économique. Par conséquent, l'ACET n'est pas seul au monde et ses préoccupations intéressent sûrement d'autres organisations. Aussi, une intervention doctorale sur l'ACET peut certes intéresser d'autres acteurs d'une industrie qui semble toujours en quête d'une amélioration de ses pratiques. Les meilleures pratiques sont le deuxième constat spécifique à l'incubation relevé ci-dessous.

### 1.3 Meilleures pratiques

Mon incursion dans le secteur d'activité de l'incubation est aussi le moment où je constate l'abondance de communications écrites sur les meilleures pratiques. Mieux connues sous l'expression *best practices*, les meilleures pratiques sont publiées à la suite de rassemblements d'expériences et d'anecdotes de gestionnaires d'incubateurs et de consultants dans le domaine (Colbert, Adkins, Wolfe et LaPan, 2010).

Les écrits de ces praticiens rassemblent les meilleures pratiques sous des thèmes qui facilitent l'évaluation des programmes d'incubation vers l'atteinte de résultats performants (Adkins, 2004a; Cammarata, 2003; Colbert *et al.*, 2010). La gouvernance, le financement, la gestion, la sélection et la graduation des entreprises font partie des huit, dix ou douze thèmes nécessaires à la réussite (Cammarata, 2003; Colbert *et al.*, 2010). Selon des écrits scientifiques, le succès est garant d'une liste de 26 à 50 items à cocher qui concernent les résultats attendus, l'effectivité de la gestion, la nature des services offerts et la durabilité du programme (Lalkaka, 2000; Mian, 1997).

Par ailleurs, des actions de mise en place, de gestion et d'évaluation des programmes sont prescrites dans le but de reproduire les meilleures pratiques sur le

plan opérationnel (European Commission, 2002). Le gage de succès peut aussi être noté sur le plan de la gestion où, entre autres, une mission claire, une sélection d'entreprises basée sur leur succès potentiel, la synergie avec les autres entreprises incubées, une juste promotion des entreprises et une rigidité sur le plan financier sont des facteurs d'optimisation de la performance (Lewis *et al.*, 2011).

C'est donc par la lecture de ces publications, de discussions avec les auteurs et par ma participation à des conférences que j'ai pu clarifier certains concepts au bénéfice de mon intervention auprès de l'ACET. Parmi ceux-ci, la distinction entre un incubateur et un accélérateur est au premier plan. Comme le nom ACET contient le mot « accélérateur » et que le client et les propriétaires prétendent opérer sous ce modèle d'accompagnement, il convenait d'explorer si l'organisation en question rassemble bel et bien les caractéristiques d'un accélérateur.

En fait, les pratiques de l'accélérateur et de l'incubateur sont clairement distinctes (Adkins, 2011*a*; Knopp, 2012). Selon Adkins (2011*a*), les accélérateurs sont plutôt des organismes à but lucratif qui visent un retour sur investissement à leurs commanditaires. De plus, les entreprises sélectionnées sont généralement issues du champ des TI et le soutien est donné à de petites équipes plutôt qu'à des individus. Par ailleurs, les processus de sélection sont ouverts à tous, mais très compétitifs. Enfin, le soutien est pour un temps court et limité ponctué d'événements et d'un accompagnement intensif afin que le processus de validation du modèle d'affaires dans le marché soit rapide. Finalement, le nombre d'accélérateurs dans le monde est moins nombreux que les incubateurs et dépasse à peine les 200 programmes (*Ibid.*).

Sur la base des traits distinctifs de l'accélérateur, il fait peu de doute que l'ACET présente plutôt les caractéristiques d'un incubateur. D'abord, l'organisation est à but non lucratif (OBNL). Ensuite, les commanditaires ont plusieurs objectifs autres que le retour sur investissement. De plus, les secteurs desservis comprennent des entreprises de TI, mais aussi des secteurs de biomédical, de médecine, de développement durable

et manufacturier. Enfin, l'admission au programme n'est pas très compétitive, parfois un seul individu est admis et le soutien accordé s'étend sur plus de 24 mois dans des secteurs où une validation du modèle d'affaires nécessite souvent une période de gestation plus longue.

En conséquence, l'ACET fait partie des 1400 incubateurs estimés en Amérique du Nord. Avec l'UdeS, le MEIE et DEC comme partenaires, l'organisation s'insère dans les 70 % des profils de commanditaires d'incubateurs. Aussi, le statut d'OBNL place l'ACET dans le 93 % des programmes sondés et, quoique plutôt technologique, la mixité des secteurs d'entreprises sélectionnées par l'ACET la place parmi les 54 % de programmes d'incubation sur ce plan. Encore une fois, force est de constater que l'ACET fait partie d'organisations aux structures et intérêts communs.

En somme, le constat de la forte présence des meilleures pratiques comme référents d'une saine gestion me fait prendre conscience de deux choses. D'abord, dans ce méandre des *best practices*, chaque gestionnaire semble y chercher la recette miracle, celle qui saura résoudre tous les maux et mener le programme d'incubation vers le succès garanti. Toutefois, cette quête des meilleures pratiques a une limite sur ce qui peut être exporté à un autre contexte organisationnel. Cette limite est liée au contexte particulier de l'environnement interne et externe de chaque programme d'incubation ainsi qu'à la variété de profils de gestionnaires et d'entrepreneurs incubés. Elle provient également de la nature et des intérêts des parties prenantes et des moyens mis en œuvre pour donner des résultats à sa véritable raison d'être. Ainsi, une gestion sur la seule base des meilleures pratiques a pour effet de placer plusieurs incubateurs en situation de gestion impraticable.

Par conséquent, les meilleures pratiques peuvent inspirer, mais elles peuvent difficilement être une fin en soi. Si les gestionnaires de l'ACET me somment de trouver des solutions à la situation problématique de gestion dans les meilleures pratiques, ils s'exposent au risque que les pratiques importées soient de peu d'utilité dans le contexte

particulier de l'ACET. À trop vouloir imiter, les gestionnaires risquent d'oublier qui ils sont vraiment et sur la base de quelle culture ils se sont fondés. Cet apprentissage sera déterminant pour la suite des choses.

La deuxième prise de conscience survient justement de l'impraticabilité des prescriptions proposées qui obligent les incubateurs à questionner leur véritable raison d'être. L'objet de survie d'entreprises ou de création d'emplois vient parfois accompagné d'ambitions de parrainage du climat entrepreneurial, de soutien à l'entrepreneur, de diversification de l'économie locale, de création d'une nouvelle industrie ou de rétention des entreprises (Aerts, Matthyssens et Vandenbempt, 2007; Bøllingtoft *et al.*, 2005; Bruneel *et al.*, 2012; Colombo *et al.*, 2005; Dee, Livesey, Gill et Minshall, 2011; Grimaldi *et al.*, 2005; Knopp, 2012; Lewis *et al.*, 2011; Lyons, 2004; Mian, 1997; NBIA, 2014; UKBI, 2014).

Par conséquent, la diversification des contextes soulève l'objet même de l'incubateur qui devient l'affirmation de sa complète raison d'être. L'objet est multiple et contextualisé à l'incubateur en lien avec ses parties prenantes et les attentes qu'elles fondent dans la mission de l'organisation (Aaboen, 2009; Bergek *et al.*, 2008; Grimaldi *et al.*, 2005). L'ACET, comme organisation intermédiaire, est un bel exemple de diversité de points de vue sur ce qu'elle est et ce qu'elle devrait accomplir. L'objet de l'ACET devient donc multiple et les dimensions se chevauchent par la mixité d'intérêts et de parties prenantes qui les portent. De ce fait, cette mixité donne lieu à des convergences, certes, mais aussi à des divergences sur la raison d'être de l'ACET, et peut rendre la gestion de ces divergences, impraticable. Dès lors, l'ACET transige dans un monde chargé politiquement. Ainsi, le défi de gestion de ces divergences vers un objet qui fait consensus reste central à son espoir d'une meilleure gestion vers l'atteinte des résultats souhaités.

Par ailleurs, l'objet multiple et contextualisé est aussi une réaffirmation des limites que posent les meilleures pratiques de l'incubation. C'est pourquoi plusieurs

chercheurs ont plutôt tenté d'explorer le lien entre l'objet et les résultats espérés et se sont inspirés de l'approche par l'objet pour mesurer l'effectivité d'un incubateur à réaliser sa raison d'être (Aernoudt, 2004; Bergek *et al.*, 2008; Daft, 2009; European Commission, 2002; Colbert *et al.*, 2010; Kujansivu et Lonnqvist, 2009; Lalkaka, 2000; Mian, 1996, 1997; Murphy, Trailer et Hill, 1996; Phan *et al.*, 2005; Schayek, 2008; Vanderstraeten et Matthyssens, 2010).

Ce lien permet ensuite de cibler les meilleures pratiques vers lesquelles l'organisation devrait tendre (Bergek *et al.*, 2008; Mian, 1997). Ainsi, cette relation entre l'objet et les résultats souhaités éclaire l'organisation sur la stratégie de mise en œuvre de pratiques pertinentes à sa raison d'être (Bergek *et al.*, 2008; Mian, 1997; Smilor et Gill, 1986). Dès lors, l'interaction suppose un effort de contextualisation de l'objet propre à chaque incubateur. Cet effort s'inscrit contre toute présomption d'objectifs généralisés ou de pratiques transférables pour l'ensemble des programmes d'incubation (Bergek *et al.*, 2008). C'est en ce sens que l'approche par l'objet contextualisé permet de relever certains problèmes que la présomption de généralisation des pratiques peut poser.

En conclusion, les constats d'une industrie de l'incubation bien présente et effervescente et la quête des meilleures pratiques servent de premiers fondements de pertinence à mon intervention. D'abord, la force et la croissance d'une industrie sèment un intérêt grandissant chez les chercheurs et les praticiens qui tentent de mieux comprendre les pratiques actuelles afin de proposer des pistes d'amélioration. Ensuite, cette quête pour améliorer les meilleures pratiques doit se faire avec les réserves constatées ci-dessus. Quoiqu'inspirantes, les pratiques actuelles ne peuvent pas être une fin en soi et un effort de théorisation, de contextualisation et d'introspection des processus plus particuliers s'impose (Hackett *et al.*, 2004; 2008).

C'est donc investi de cet intérêt et de l'effort requis que je propose, ci-dessous, une organisation de la revue de la littérature sur l'incubation. Cet agencement original

des composantes de l'incubation est fait justement afin d'éviter le piège d'une nouvelle énumération des meilleures pratiques. Cet agencement est le deuxième thème de mon contexte théorique.

## 2. DÉFINITION CONCEPTUELLE DE L'INCUBATION

L'effort d'agencement de la littérature proposé ci-dessous se veut original. Construit à partir d'une définition plus générale de l'incubation, ce regroupement des composantes de l'incubation d'entreprises permet une compréhension du type d'organisation à l'étude. Il s'offre ainsi pour faciliter les repères d'un lecteur novice au domaine tout autant que ceux d'un expert. De surcroît, il tient lieu de regroupement des conversations qui animent le champ de recherche et celles de l'industrie. Déjà, d'unir ces deux sources de réflexion est une contribution en soi. De ces conversations, mes choix de sujets de recherches se précisent en lien avec la situation problématique à l'étude et ce qui semble intéresser les scientifiques et les praticiens du domaine. Cette réflexion s'impose comme ancrage scientifique à ma recherche.

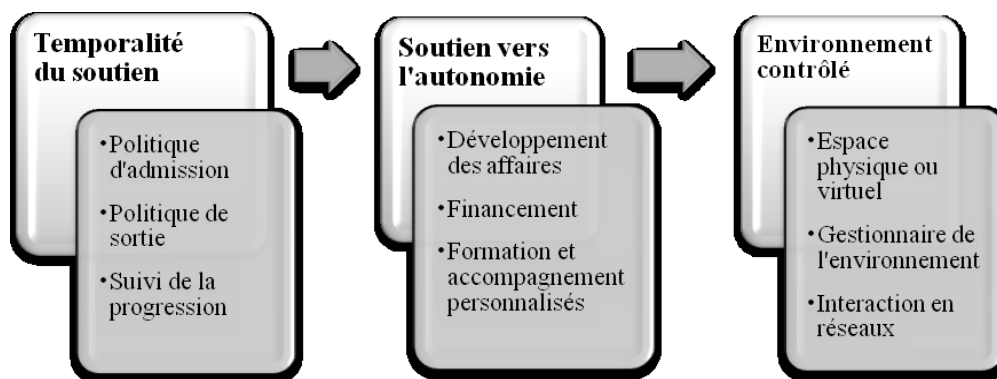
De plus, cette construction permet, en cours de route, de relever des aspects plus spécifiques à la situation problématique de l'ACET. Ces derniers enrichissent ainsi ma réflexion à titre de pratiques « sensibilisantes » à l'intervention. Conséquemment, la définition de l'incubation qui sous-tend ma construction des conversations actuelles sur l'incubation est d'abord décrite ci-dessous. Ensuite, les composantes de cette définition sont détaillées sur la base de ma recension d'écrits scientifiques et professionnels avec, au passage, des réflexions d'applicabilité à mon terrain de recherche.

C'est une réflexion d'Aernoudt (2004) qui inspire ma recherche d'un sens plus générique du terme « incubation ». Cet auteur fait des liens entre l'incubation d'enfants nés prématurément et l'incubation d'entreprises. De cette réflexion, le concept d'incubation que je propose prend le sens plus général de : **soutien temporaire aux**

**incubés dans un environnement contrôlé afin de les aider à naître, survivre, se développer et croître vers leur pleine autonomie.** Ce soutien survient au moment où les entreprises incubées sont les plus vulnérables (*Ibid.*).

De cette définition, conceptuelle je relève trois caractéristiques de l'incubation : 1) la temporalité du soutien, 2) le soutien vers l'autonomie et 3) l'environnement contrôlé. Par conséquent, l'agencement de ma revue d'écrits scientifiques et professionnels est dressé à partir de caractéristiques que je juge essentielles au questionnement sur l'incubation d'entreprises. Ainsi, la temporalité, le soutien et l'environnement contrôlé offrent un lieu de rassemblement des conversations actuelles sur l'incubation. La figure 8 est une représentation des trois caractéristiques et les neuf dimensions qui les composent. Suivant cette figure, la réflexion sur les caractéristiques et les dimensions est présentée.

Figure 8 : Regroupement des conversations sous trois caractéristiques

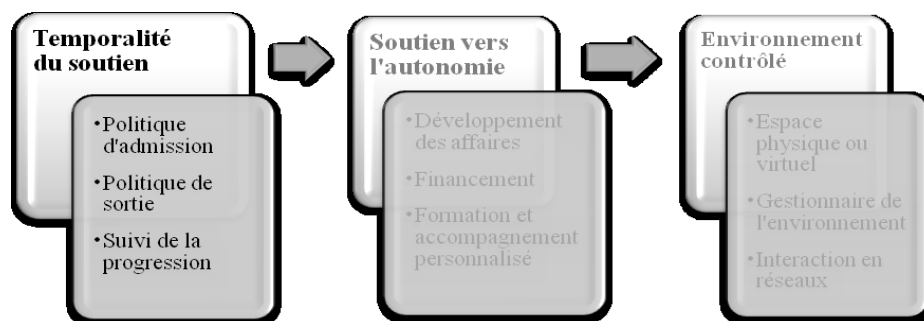


## 2.1 Temporalité du soutien

La temporalité du soutien est l'essence même du concept d'incubation. En ce sens, le principal objectif d'un programme d'incubation est de mener l'entreprise incubée vers l'autonomie et la viabilité financière, et ce, dans un délai jugé raisonnable (Aernoudt, 2004). De plus, le programme d'incubation dessert lui-même une entreprise, l'incubateur, qui doit assurer un roulement des entreprises incubées sans quoi l'objet du

programme devient purement immobilier (Aernoudt, 2004; Bruneel *et al.*, 2012; Cammarata, 2003; Cammarata et Gerl, 2004; Colbert *et al.*, 2010; Vasil, 2003). À cette fin, trois dimensions forment la caractéristique de temporalité du soutien : la politique d'admission, la politique de sortie et le suivi de la progression (Figure 9).

Figure 9 : Conversations sur la temporalité de l'incubation



### 2.1.1 Politique d'admission

La politique d'admission est largement documentée dans les écrits professionnels (Aaboen, 2009; Adkins, 2004*b*; Aerts *et al.*, 2007; Bergek *et al.*, 2008; Cammarata, 2003; Colbert *et al.*, 2010; European Commission, 2002; Grimaldi *et al.*, 2005; Kuratko *et al.*, 1987; Lewis *et al.*, 2011; Lumpkin et Ireland, 1988; Merrifield, 1987; Walker, 2004). Plus spécifiquement, c'est le moyen pour le programme d'incubation de définir ses caractéristiques en lien avec l'objet du programme et d'afficher le positionnement du programme et le type d'entreprises recherché (Cammarata, 2003; Colbert *et al.*, 2010; Walker, 2004).

La politique d'admission doit mener le gestionnaire du programme et l'entreprise convoitée vers une discussion sur les attentes respectives et une évaluation de la valeur ajoutée de l'adhésion au programme pour les deux parties (Aaboen, 2009; Cammarata, 2003; Colbert *et al.*, 2010; Walker, 2004). La politique sert donc à circonscrire les critères d'admission au programme, à afficher les règles du jeu au sein de l'incubateur, à clarifier les attentes et à vérifier si le gestionnaire et l'entrepreneur



peuvent réciproquement servir leur raison d'être mutuelle (Cammarata, 2003; Colbert *et al.*, 2010; Merrifield, 1987). De plus, la politique d'admission doit à la fois permettre de recruter les bonnes entreprises tout en attirant un nombre suffisant d'entreprises pour la survie du programme (Aaboen, 2009). Dès lors, les critères d'admission varient selon l'objet du programme et le type d'entreprises et d'entrepreneurs convoités (Adkins, 2004b; Bergek *et al.*, 2008; Lewis *et al.*, 2011; Lumpkin *et al.*, 1988). Ces considérations entrent aussi en jeu afin de déterminer le moment de sortie des entreprises.

### 2.1.2 Politique de sortie

À l'instar de la politique d'admission, ce ne sont pas tous les programmes d'incubation qui adoptent et énoncent une politique de sortie claire et explicite (Bøllingtoft, 2012; Bruneel *et al.*, 2012; Knopp, 2012; Lewis *et al.*, 2011; USED, 2014). Pourtant, la politique de sortie est la composante qui donne au programme d'incubation son sens de temporalité. À cet effet, des entreprises entrent dans le programme, mais doivent aussi, un jour, en sortir. Bien que la période de temps incubée soit un facteur souvent noté de la politique de sortie, le temps demeure un critère parmi d'autres et le facteur temps dépend avant tout de la raison d'être du programme (Cammarata, 2003; Cammarata *et al.*, 2004a; Colbert *et al.*, 2010).

Par conséquent, aucun modèle de politique de sortie n'est applicable à tous les programmes d'incubation (Cammarata, 2003; Colbert *et al.*, 2010; Grimaldi *et al.*, 2005). Par contre, l'objet de procurer une valeur ajoutée vers l'autonomie et la viabilité des entreprises incubées reste au cœur des politiques de sortie (Bergek *et al.*, 2008; Colbert *et al.*, 2010; Kuratko *et al.*, 1987; Lewis *et al.*, 2011; Vasil, 2003). Ainsi, deux scénarios de sortie sont possibles. Le premier est la sortie souhaitée, soit la graduation des entreprises incubées qui est possible par l'atteinte de critères prédéterminés dans la politique de sortie (Cammarata, 2003; Colbert *et al.*, 2010; USED, 2014). Pour cela, la graduation optimale requiert un accompagnement de l'entreprise graduée dans ses

efforts de relocalisation et d'intégration dans la communauté (Aernoudt, 2004; Cammarata, 2003; Gerl, 2004a).

Le second scénario concerne plutôt les cas de sorties non espérées qui surviennent avant que l'entreprise incubée parvienne à graduer. Parmi ces situations, l'échec, la non-coopération, le départ volontaire ou la stagnation de l'entreprise incubée sont des cas de sorties non souhaitées (Bøllingtoft, 2012; Colbert *et al.*, 2010; European Commission, 2002; Lewis *et al.*, 2011; Vasil, 2003). Enfin, dans tous les cas, l'application de la politique doit rester flexible et tenir compte de contextes parfois changeants et de l'objet même de l'incubateur (Cammarata, 2003; Colbert *et al.*, 2010; Lewis *et al.*, 2011). Par conséquent, le suivi de la progression des entreprises incubées devient important.

### 2.1.3 *Suivi de la progression*

Le suivi de la progression des entreprises incubées fait le pont entre la politique d'admission et la politique de sortie. En ce sens, il permet de mesurer le développement de l'entreprise entre son état au moment d'entrer dans le programme et celui au moment de sa sortie. Dans le scénario souhaité, la mesure du suivi sert d'indicateur du succès de la progression de l'entreprise vers sa graduation. Dans les scénarios non espérés, la mesure permet de détecter les freins à la progression et de sonner l'alarme devant les cas où la graduation semble inatteignable. Dans les deux cas, le suivi de la progression rappelle à l'entreprise incubée et au gestionnaire du programme que l'incubation est un processus temporaire et que les efforts vers la graduation débutent le premier jour de l'incubation (Colbert *et al.*, 2010).

Plusieurs indicateurs peuvent servir de suivi de la progression. D'abord, le gestionnaire peut faire un suivi à l'aide d'une liste de vérification dressée à partir de thématiques générales du plan d'affaires (Colbert *et al.*, 2010; USED A, 2014). Ensuite, des interventions plus ciblées permettent au gestionnaire du programme de déceler des

signaux de détresse qui freinent la progression vers la graduation (Cammarata, 2003; Colbert *et al.*, 2010; Gerl, 2004*b*). Enfin, le suivi peut aussi concerner la capacité de l'entrepreneur à utiliser les services et les ressources du programme ainsi que sa volonté à participer aux activités du programme (Adkins *et al.*, 2004*b*; Colbert *et al.*, 2010). Finalement, le suivi de la progression est l'occasion pour le gestionnaire du programme de mesurer ponctuellement l'avancement de l'entreprise vers l'autonomie et la viabilité financière.

En somme, la temporalité du soutien soulève les processus internes liés à l'admission, à la sortie et au suivi de la progression des entreprises incubées. Dans le cadre de mon intervention, l'ACET ne semble pas avoir de politique d'admission clairement définie. De plus, l'amélioration de la sortie des entreprises de l'ACET ainsi que le suivi de la progression sont des enjeux relevés par certains propriétaires de l'intervention. À cet effet, les résultats de recherche soulèvent le souhait d'une meilleure préparation à l'intégration dans le milieu et la consolidation des pratiques de suivi fait aussi partie de la situation problématique relevée par certains financiers. Les pratiques de suivi du soutien vers l'autonomie et la viabilité des entreprises sont justement le propos de la deuxième caractéristique de l'incubation. Cette caractéristique et les dimensions qui la composent sont présentées ci-dessous.

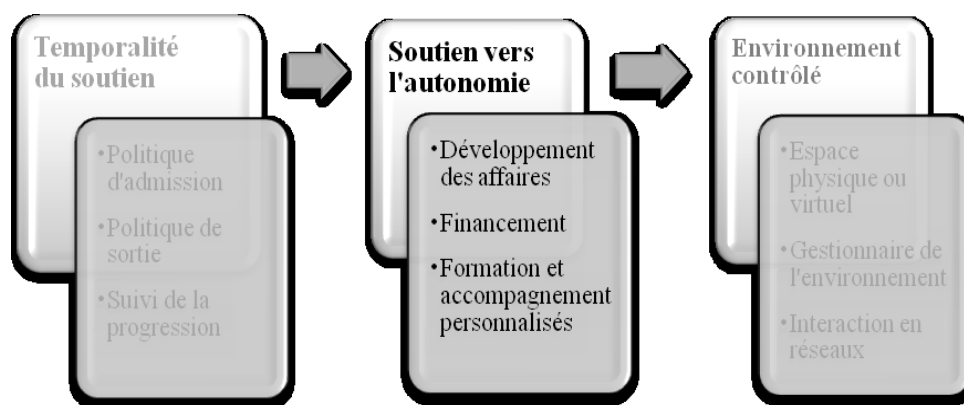
## **2.2 Soutien vers l'autonomie**

La deuxième caractéristique sous laquelle je regroupe les composantes de l'incubation est la notion de soutien à l'entreprise vers sa complète autonomie. Le soutien prend la forme d'une aide au démarrage de l'entreprise comme levier de survie ou pour accélérer sa croissance (McAdam et McAdam, 2008). Le soutien a pour objectif de mener l'entreprise incubée vers l'autonomie et la viabilité financière.

Par conséquent, le soutien au développement d'une entreprise incubée prend plusieurs formes et ne cesse d'évoluer (Allen *et al.*, 1990; Bruneel *et al.*, 2012; Hackett

*et al.*, 2004; McAdam *et al.*, 2008). De son origine immobilière, le programme d'incubation d'aujourd'hui a su ajouter un éventail complet de services orientés vers le développement de l'entreprise (Allen *et al.*, 1990; European Commission, 2002; Hackett *et al.*, 2004; NBIA, 2014). Par ailleurs, chaque incubateur diffère par son offre de services, la clientèle desservie et la manière de mettre les services en œuvre (Allen *et al.*, 1990; Bergek *et al.*, 2008; NBIA, 2014; USED A, 2014; Walker et Kalis, 2004). Devant la diversité des formes de soutien vers l'autonomie documentée dans ma revue de la littérature, trois dimensions sont présentées ci-dessous : 1) le soutien au développement des affaires, 2) le soutien au financement, 3) la formation et l'accompagnement plus personnalisé (figure 10).

Figure 10 : Conversations sur le soutien vers l'autonomie de l'incubation



### 2.2.1 Soutien au développement des affaires

La première dimension est la plus générique et comporte une gamme de services plus diversifiés. Le soutien au développement des affaires prend plusieurs formes et s'articule souvent autour des thèmes du plan d'affaires (Aerts *et al.*, 2007; Bruneel *et al.*, 2012; Cammarata, 2003; Knopp, 2012; Lewis *et al.*, 2011; NBIA, 2014; UKBI, 2014; USED A, 2014; Walker *et al.*, 2004). La planification initiale, le raffinement du modèle d'affaires, le questionnement sur l'ensemble des composantes du plan d'affaires et les bases du démarrage d'entreprise font partie du soutien de base

offert à l'entrepreneur (Aerts *et al.*, 2007; Knopp, 2012; Lewis *et al.*, 2011; USED, 2014; Walker *et al.*, 2004).

La commercialisation occupe aussi une part importante au soutien de base (Aerts *et al.*, 2007; Knopp, 2012; Lewis *et al.*, 2011; USED, 2014; Vasil, 2003). Aussi, le soutien sur d'autres aspects de l'entreprise est assuré. Ce soutien peut porter sur les aspects légaux (Cammarata, 2003; USED, 2014), sur les processus et les normes de fabrication (USED, 2014), sur les ressources humaines (Cammarata, 2003; NBIA, 2014; USED, 2014) ou sur les aspects comptables (Cammarata, 2003; Knopp, 2012; Lewis *et al.*, 2011; USED, 2014).

En somme, la référence au plan d'affaires permet d'englober les composantes plus générales du soutien au développement des affaires. De ce fait, les bases du démarrage d'une entreprise et la planification des étapes initiales permettent au concept d'évoluer vers un modèle d'affaires viable. Plus récemment, les référents au soutien vers la validation du modèle d'affaires occupent l'espace de soutien au développement des affaires au sein des incubateurs. Ce faisant, le plan d'affaires arrive suivant cette phase de validation, à titre de plan d'exécution du modèle proposé. Lorsque le plan d'exécution s'orchestre, le financement devient rapidement une priorité et constitue donc la deuxième dimension de services de soutien vers l'autonomie. Celle-ci dépasse ainsi le soutien de base du développement des affaires.

### 2.2.2 Soutien au financement

Le soutien au financement est un des services les plus utiles offerts par un programme d'incubation (Colbert *et al.*, 2010; Knopp, 2012; UKBI, 2014). Une fois que les budgets d'opération et de développement du produit sont établis, la recherche de financement devient le focus de l'entrepreneur incubé. Le soutien au financement se déroule en cinq temps. D'abord, l'identification des besoins est dressée à partir de scénarios réalistes sur le démarrage de l'entreprise et des premières activités de

commercialisation (Cammarata, 2003). Ensuite, les sources potentielles de financement sont identifiées (Aerts *et al.*, 2007; Cammarata, 2003; Colbert *et al.*, 2010). Les sources de financement varient selon le produit ou le service offert par l'entreprise, sa situation financière au moment du financement et ce que l'entrepreneur espère comme forme de financement (Colbert *et al.*, 2010; Walker *et al.*, 2004). Après, à partir de ces formes et de ces sources, un choix de financiers potentiels doit être fait (Cammarata, 2003; Lewis *et al.*, 2011; USED A, 2014).

Ce troisième temps du soutien au financement consiste à encadrer l'entrepreneur dans sa compréhension des intérêts et des enjeux des financiers ciblés (Cammarata, 2003). Ainsi, les critères de financement, les conditions, les sommes disponibles et les moments de déboursés sont analysés (Colbert *et al.*, 2010). L'introduction aux financiers ciblés devient ensuite le quatrième temps du soutien au financement. Il s'agit en fait de l'accès aux réseaux de financiers de l'incubateur, lequel service est attendu des entreprises incubées (Cammarata, 2003; Colbert *et al.*, 2010; Lewis *et al.*, 2011; USED A, 2014; UKBI, 2014; Walker *et al.*, 2004). Finalement, le dernier temps du soutien au financement est consacré à préparer l'entrepreneur afin qu'il présente la proposition d'investissement avec assurance et qu'il se fasse convaincant sur le potentiel de son entreprise (Colbert *et al.*, 2010; USED A, 2014).

Enfin, les étapes de soutien au financement ne se déploient pas linéairement et diffèrent selon chaque entrepreneur et le moment où il devient opportun. Par conséquent, un accompagnement personnalisé est requis, ce qui est le propos de la dernière dimension de services de soutien vers l'autonomie.

### 2.2.3 *Formation et accompagnement plus personnalisés*

Cette troisième dimension rassemble les services moins génériques qui ne sont pas au menu de tous les programmes d'incubation. Ainsi, ces services sont offerts pour répondre à un besoin sectoriel ou particulier des entrepreneurs et s'affichent parfois

comme caractère distinctif du programme (Colbert *et al.*, 2010; Walker *et al.*, 2004). Ces formes de soutien sont présentées ci-dessous.

#### 2.2.3.1 Formation

La formation offerte dans le cadre des programmes d'incubation peut être générale ou plus personnalisée (Colbert *et al.*, 2010; European Commission, 2002). Dans le premier cas, la formation est composée de thèmes plus fondamentaux entourant l'identification de l'opportunité, le développement des affaires et le démarrage d'une entreprise (Aaboen, 2009; Colbert *et al.*, 2010). Cette formation s'adresse aux entrepreneurs incubés naissants, mais peut aussi être offerte lors d'une phase de pré-incubation (Colbert *et al.*, 2010; European Commission, 2002; Walker *et al.*, 2004). La formation sert de vitrine pour le programme d'incubation au sein de la communauté et peut intéresser des clients potentiels à l'incubation en plus de générer des revenus supplémentaires (Colbert *et al.*, 2010; Knopp, 2012).

La formation plus personnalisée, quant à elle, est construite à partir des entreprises présentes au sein de l'incubateur et porte sur les sujets les plus demandés (European Commission, 2002). Parmi ces derniers, il y a : le développement de compétences d'affaires, la gestion de la propriété intellectuelle, le transfert technologique, la gestion des flux monétaires, l'étude de marché, la commercialisation de technologies, le recrutement, l'embauche et l'évaluation du personnel, la logistique de distribution, l'éthique en affaires, l'exportation, le commerce électronique et les médias sociaux (Aaboen, 2009; Aerts *et al.*, 2007; Colbert *et al.*, 2010; European Commission, 2002; Knopp, 2012; USED, 2014; Walker *et al.*, 2004).

La formation plus personnalisée prend la forme de sessions en classe, d'ateliers, de séminaires ou de webinaires en ligne (Colbert *et al.*, 2010; Walker *et al.*, 2004). De plus, elle peut être ponctuelle et offerte une seule fois ou s'offrir lors de séances hebdomadaires ou mensuelles (*Ibid.*). Enfin, comme pour l'ACET, elle peut faire partie

d'un curriculum académique où des crédits sont octroyés dans le cadre d'un programme reconnu. Par ailleurs, dans bien des cas, les besoins à combler sont plutôt spécifiques à un entrepreneur incubé. Par conséquent, l'accompagnement personnalisé devient un moyen d'intervention plus approprié.

### *2.2.3.2 Accompagnement personnalisé*

Au même titre que pour la formation, l'accompagnement personnalisé de l'entrepreneur peut prendre plusieurs formes et être offert en groupe ou sur une base individuelle. Plus spécifiquement, trois formes d'accompagnement personnalisées sont relevées ci-dessous : le comité consultatif, le mentorat et le coaching.

#### Comité consultatif

Ce comité est formé par le gestionnaire de l'incubateur et se compose d'un groupe d'experts de différents domaines pertinents au développement de l'entreprise (Walker *et al.*, 2004). Ce comité agit souvent comme substitut initial au conseil d'administration (Colbert *et al.*, 2010). Moins formel que ce dernier, il procure une aide immédiate et plus ponctuelle aux défis de démarrage et de croissance de l'entrepreneur. Le comité est ainsi formé d'entrepreneurs et de gestionnaires seniors qui peuvent être appelés à jouer plusieurs rôles. À cet effet, le comité cadre les actions de l'entrepreneur et aide à la prise de décisions stratégiques (Colbert *et al.*, 2010; Walker *et al.*, 2004).

De plus, ce groupe d'experts peut ouvrir son réseau au bénéfice de l'entreprise. Ainsi, fournisseurs, clients potentiels, financiers et autres parties prenantes stratégiques au développement s'ajoutent au réseau de l'entrepreneur (Cammarata, 2003; Colbert *et al.*, 2010; European Commission, 2002; Knopp, 2012; Lewis *et al.*, 2011; USED, 2014; Walker *et al.*, 2004). Par ailleurs, lorsque l'accompagnement doit être plus personnalisé, le mentorat devient une forme plus adaptée au besoin de l'entrepreneur (St-Jean, 2008).



## Mentorat

Les références au mentorat, en accompagnement de l'entrepreneur, sont abondantes, car il est au menu des services de plusieurs programmes d'incubation (Cammarata, 2003; Colbert *et al.*, 2010; European Commission, 2002; Klofsten et Öberg, 2012; Knopp, 2012; Lewis *et al.*, 2011; St-Jean, 2008, 2011; USED A, 2014; Waters, McCabe, Kiellerup et Kiellerup, 2002; Walker *et al.*, 2004). Selon des écrits professionnels, le mentorat consiste en une forme d'accompagnement personnalisé au besoin de l'entrepreneur afin de développer chez lui les qualités et les compétences nécessaires pour le développement de sa personne et de son entreprise (Colbert *et al.*, 2010; St-Jean, 2008; Walker *et al.*, 2004).

Le mentor porte souvent le profil d'un individu qui a réussi en affaires et qui possède une expérience pertinente pour le soutien et le développement de l'entrepreneur (St-Jean, 2008; Walker *et al.*, 2004). Son apport peut être spécifique à un secteur d'activités ou à un aspect plus précis de la croissance de l'entreprise (Colbert *et al.*, 2010). L'apport d'informations techniques sur le développement d'un produit, les conseils sur l'ouverture de nouveaux marchés ou sur la gestion des ressources humaines ou sur la manière de concilier le travail et la famille sont des exemples d'intervention du mentor (*Ibid.*).

En somme, l'entrepreneur mentoré peut bénéficier de conseils personnalisés pratiques sur à peu près tous les aspects du développement de l'entreprise et de son rôle de gestionnaire (St-Jean, 2008). À la différence du comité consultatif, l'intervention survient dans une relation d'un à un. C'est justement devant la popularité de ce type d'intervention que le coaching est devenu un mode d'accompagnement offert par les incubateurs.

## Coaching

La popularité grandissante du coaching en a fait une profession et un mode de communication qui touchent plusieurs domaines d'activités (Whitworth, Kimsey-

House, Kimsey-House et Sandahl, 2011). Les intervenants en milieu scolaire, les parents, les professeurs, les politiciens, les conseillers, les consultants, les chefs d'organisations et les employés ont recours à cette forme de soutien qui met en relation une personne qui aide, le coach, et une personne qui reçoit l'aide, le coaché (*Ibid.*). Plus spécifiquement au contexte organisationnel, le coach peut être une ressource interne ou externe de l'organisation qui aide sur le plan de la carrière, du développement de compétences spécifiques, de l'aide au changement organisationnel, de la productivité, de la résolution de problèmes, de l'aide technique, du développement stratégique et de la mesure de performance (Aaboen, 2009; Crompton, Smyrnios et Bi, 2012; Duc, 2007; Keller, 2008; Klofsten *et al.*, 2012; Kutzhanova, Lyons et Lichtenstein, 2009; Levesque, O'Neill, Nelson et Dumas, 2005; Luecke, 2004).

Or, la popularité de la pratique de coaching s'est bien infiltrée dans le domaine entrepreneurial alors que de plus en plus d'entrepreneurs recherchent ce type d'intervention (Klofsten *et al.*, 2012; Kutzhanova *et al.*, 2009). L'évolution des programmes d'incubation mène la nouvelle génération d'incubateurs vers une offre de services de coaching (Aaboen, 2009; Bergek *et al.*, 2008; Bruneel *et al.*, 2012; Hansen *et al.*, 2000). Le coach accompagne donc l'entrepreneur sur des aspects comme : le développement des affaires, la gestion, le marketing, le financement, l'ouverture de marchés, le recrutement et la gestion du personnel (Aaboen, 2009; Bergek *et al.*, 2008; Karimaa, 2012). À cette aide, le coach ajoute aussi un soutien personnel et individualisé à partir des besoins de l'entrepreneur dans le contexte spécifique de son projet d'entreprise (Kutzhanova *et al.*, 2009; Luecke, 2004).

Ultimement, le coach transmet un savoir et un savoir-faire et met en place les mécanismes nécessaires pour mesurer la progression de l'entrepreneur (Anonyme, 2014; Crompton *et al.*, 2012; Klofsten *et al.*, 2012; Kutzhanova *et al.*, 2009; Richez, 2009). Par contre, le contexte se prête plus souvent à une intervention plutôt axée sur le savoir-être de l'entrepreneur lorsque celui-ci traverse des périodes de doutes sur lui-même et sur son projet d'entreprise.

Dans tous les cas, le coach observe, discute avec le coaché, fixe des objectifs, structure le processus d'intervention et assure un suivi (Klofsten *et al.*, 2012; Luecke, 2004). Ce faisant, une relation s'orchestre autour de rencontres planifiées et de mesures de la progression vers le résultat attendu (Crompton *et al.*, 2012; Klofsten *et al.*, 2012). Finalement, les concepts de coach et de mentor sont souvent interchangeable dans les écrits professionnels et les fonctions spécifiques de l'un et de l'autre dépendent de l'incubateur qui en fait la description.

En somme, le regroupement proposé des moyens mis en œuvre au soutien vers l'autonomie des entreprises m'éveille à certains questionnements plus spécifiques à l'intervention. L'ACET offre un soutien au développement des affaires ainsi qu'un soutien au financement aux entreprises sélectionnées. Par contre, il n'est pas clair pour moi, à ce stade-ci, comment se déploient ces formes de soutien sur le plan des opérations. Par ailleurs, la formation et l'accompagnement plus personnalisé font aussi partie de l'offre de soutien de l'ACET.

Sur le plan de la formation, des enjeux et des défis importants ont été soulevés par l'UdeS pour qui la formation créditée est une condition de son investissement dans l'ACET. Sur le plan de l'accompagnement, le coaching est bien présent et constitue un élément souhaité par les fondateurs et gestionnaires actuels de l'ACET. Toutefois, ce type d'accompagnement pose des défis sur le plan de la consolidation et de l'uniformisation des pratiques d'intervention actuelles des coachs ainsi que sur le suivi de la progression des entrepreneurs. Enfin, la présence de comités consultatifs ainsi que celle de mentors auprès des entrepreneurs ne semblent pas faire partie des pratiques actuelles de l'ACET.

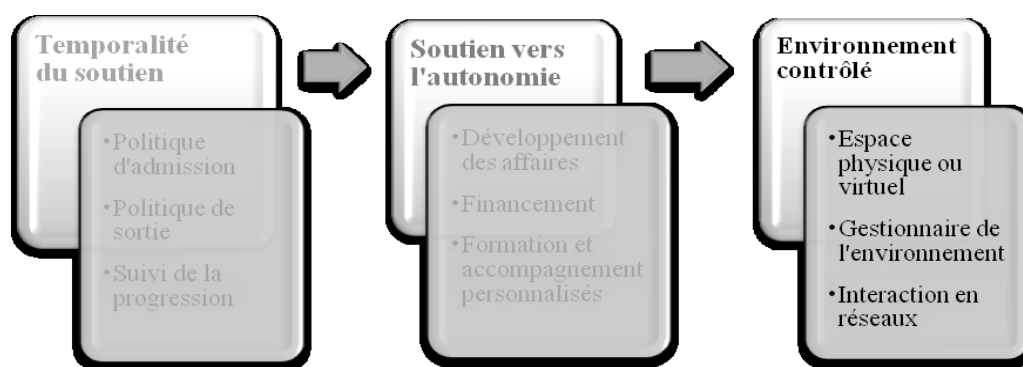
Par ailleurs, le soutien vers l'autonomie nécessite des ressources humaines pour subvenir aux besoins plus généraux et spécifiques des entreprises. Ces ressources sont un aspect de l'environnement contrôlé présenté ci-dessous comme dernière caractéristique de ma définition de l'incubation.

### 2.3 Environnement contrôlé

L'environnement dans lequel s'opérationnalise l'objet de l'organisation est la dernière caractéristique des moyens mis en œuvre dans un concept d'incubation. En contexte d'incubation d'entreprises, l'espace est physique, mais peut aussi être virtuel. De plus, le gestionnaire de cet espace est souvent seul à assurer le soutien si bien que l'intervention de ressources externes est nécessaire. Ainsi, la sollicitation, la gestion, le maintien et le renouvellement des ressources externes deviennent fondamentaux pour la survie, l'atteinte de résultats et le succès de l'organisation incubatrice d'entreprises.

Trois dimensions de l'environnement contrôlé sont relevées (Figure 11). La première dimension concerne l'espace physique ou virtuel de l'environnement de l'incubation. La seconde porte plutôt sur le personnel à qui revient la tâche de gérer l'environnement contrôlé. Enfin, la troisième dimension introduit l'importance de la formation de réseaux internes et externes à l'environnement de l'incubateur. Ces trois dimensions de l'environnement contrôlé sont traitées successivement ci-dessous.

Figure 11 : Conversations sur l'environnement contrôlé de l'incubation



### 2.3.1 Espace physique ou virtuel

#### *Espace physique*

L'espace physique d'un incubateur d'entreprises est une dimension des programmes d'incubation abondamment cités dans les écrits (Adkins, 2004*b*; Allen *et al.*, 1990; Bergek *et al.*, 2008; Bøllingtoft *et al.*, 2005; European Commission, 2002; Grimaldi *et al.*, 2005; Knopp, 2012; Kuratko *et al.*, 1987; Merrifield, 1987; NBIA, 2014; Vasil, 2003). Ceci n'est certes pas étranger au fait que la première génération d'incubateurs est, avant tout, l'œuvre de propriétaires immobiliers (Allen *et al.*, 1990; Bruneel *et al.*, 2012; Hackett *et al.*, 2004; James, 2004).

L'espace physique infère plus spécifiquement deux choses : un lieu physique et des services connexes. Le lieu physique est composé d'espaces communs et d'espaces de travail sous forme de bureau fermé ou partagé, d'atelier de travail ou de laboratoire adapté (Bergek *et al.*, 2008; Bøllingtoft, 2012; European Commission, 2002). Les espaces communs prennent la forme, entre autres, d'espace de réception, de cuisine, de détente, de présentations de projets, de salles de conférences, de salles de formation et de centre de services d'affaires (Cammarata, 2003; Colbert *et al.*, 2010). Enfin, la configuration des espaces physiques doit rester flexible, s'adapter aux besoins changeants des entreprises et maintenir un souci de rentabilité de l'incubateur (Cammarata, 2003).

Les services connexes, quant à eux, infèrent une offre de services administratifs connexes à l'offre d'espaces de bureau. Les services prennent la forme de partage d'équipements bureautiques tels que : imprimante, photocopieur, ordinateurs centraux, lignes téléphoniques, messagerie vocale et routeurs pour l'accès à des réseaux sans fil (Bergek *et al.*, 2008; Bøllingtoft *et al.*, 2005; Karimaa, 2012; Knopp, 2012; Kuratko *et al.*, 1987; Lumpkin *et al.*, 1988; Merrifield, 1987; Mian, 1996; USED A, 2014). Les services connexes ont des effets notables sur le plan de l'aide aux entreprises parce qu'ils permettent des économies d'échelle sur les prix d'achat, de location et

d'utilisation des équipements (Bøllingtoft *et al.*, 2005; Hackett *et al.*, 2004; Karimaa, 2012; Kuratko *et al.*, 1987). Ces économies ne sont pas négligeables pour une entreprise naissante, car elles permettent de contenir les coûts de l'échec potentiel du démarrage (Hackett *et al.*, 2004; Walker *et al.*, 2004). Aussi, ces services permettent à l'entrepreneur de consacrer ses premiers efforts et ses ressources au développement des affaires plutôt qu'à la logistique bureautique (McAdam *et al.*, 2008; Knopp, 2012). Enfin, l'espace physique devient le lieu de rassemblement des entrepreneurs. Or, ce rassemblement peut aussi se produire de manière virtuelle.

### *Espace virtuel*

Le concept d'espace virtuel de l'incubation gagne en popularité (Cammarata, 2004b; Nowak et Grantham, 2000; Tavoletti, 2013). L'incubation sans murs (Cammarata, 2004b) comporte certains avantages. D'abord, elle offre une plus grande flexibilité dans le type d'entreprises incubées alors que le choix d'entreprises est fait sans les restrictions qu'imposent la configuration d'espaces physiques et l'espoir de faire émerger une synergie entre les entreprises sélectionnées (*Ibid.*). Ensuite, l'incubation virtuelle réduit le temps de gestion et les frais liés à l'aménagement et au maintien de lieux physiques. Enfin, l'incubation sans murs peut aussi servir de projet pilote à quiconque voudrait tester le concept d'incubation avant de commettre des ressources humaines et financières à un incubateur physique (Cammarata, 2004b).

Par contre, l'incubation virtuelle a aussi ses défis. En fait, la création et le maintien d'un réseau interne entre les entrepreneurs incubés deviennent difficiles. Ainsi, les entrepreneurs sont plus frileux à l'idée de partager des expériences et des ressources auprès de gens avec qui ils ont peu de liens. De plus, l'absence de lieux fixes pour la tenue d'événements complique le suivi et la promotion de ces événements auprès de ressources externes sollicitées. Malgré ces défis, l'incubation virtuelle semble devenir un modèle adapté aux besoins des entreprises de la nouvelle économie (Nowak *et al.*, 2000). L'absence de lieu physique à gérer permet aux gestionnaires de

l'incubateur de diriger l'ensemble de leurs efforts vers l'intégration de ressources externes et la formation d'alliances stratégiques au bénéfice des entrepreneurs (*Ibid.*).

Enfin, dans l'environnement virtuel comme physique de l'incubation, un gestionnaire de l'incubateur doit être présent. La dimension du gestionnaire de l'environnement contrôlé est présentée ci-dessous.

### 2.3.2 *Gestionnaire de l'environnement contrôlé*

Si la notion d'un périmètre délimité, physique ou virtuel, et l'émergence d'interactions sont des aspects importants de l'environnement contrôlé, l'intervention humaine joue un rôle critique au sein de cet environnement (Bergek *et al.*, 2008; Cammarata, 2003; Colbert *et al.*, 2010; European Commission, 2002). Ainsi, le gestionnaire de l'environnement contrôlé et son équipe, s'il y a lieu, se dressent au cœur des actions mises en œuvre pour réaliser l'objet de l'organisation. Pour certains, le gestionnaire du programme représente l'actif le plus important au succès du programme d'incubation (Colbert *et al.*, 2010). Par son apport, l'objet du programme prend vie et les parties prenantes aux interactions internes et externes de l'incubateur trouvent un médiateur autour duquel se rallier (Colbert *et al.*, 2010; Bergek *et al.*, 2008). Ainsi, le gestionnaire a des fonctions bien précises au sein du programme.

Dès lors, bien que certaines fonctions varient selon l'objet du programme et le type d'entreprises incubées, un gestionnaire d'incubation a toujours, prioritairement, la double fonction de soutenir les entreprises incubées en même temps que celle d'assurer la pérennité du programme (Cammarata, 2003; Erlewine, 2004; European Commission, 2002). Ainsi, il aide les entreprises à croître vers l'autonomie et la viabilité tout en assumant les pleines fonctions de gestion du programme lui-même (Cammarata, 2003; Erlewine, 2004).

Par conséquent, sur le plan du soutien aux entreprises incubées, le gestionnaire est plus qu'un coup de main disponible aux besoins des entreprises (Aaboen, 2009). Il doit être proactif dans la livraison des services de soutien (Knopp, 2012; Rice, 2002). Le gestionnaire accompagne l'entrepreneur dans le développement du modèle d'affaires et du plan d'affaires ainsi qu'à la recherche des premiers clients et financiers (Erlewine, 2004; European Commission, 2002). Pour cela, il organise les activités de réseautage interne et externe à l'incubateur et voit à la formation de ces réseaux (Erlewine, 2004; European Commission, 2002; Knopp, 2012). À la fin, le gestionnaire est conseiller, motivateur, organisateur, assistant, relationniste et fournisseur de ressources nécessaires sur le plan opérationnel et stratégique de l'entreprise incubée (Aaboen, 2009).

Par ailleurs, sur le plan de la viabilité et de la pérennité de l'incubateur lui-même, le gestionnaire du programme doit constamment se soucier de la santé financière de son organisation (Bergek *et al.*, 2008; Colbert *et al.*, 2010; Cammarata, 2003; Erlewine, 2004; European Commission, 2002). La gestion serrée des dépenses, la gestion de l'espace physique ou virtuel et des services connexes, l'entretien des lieux et le soutien bureautique et administratif de l'incubateur font partie des tâches attendues du gestionnaire (Erlewine, 2004; Knopp, 2012).

Parallèlement à cela, la gestion des finances du programme place le gestionnaire à l'avant-garde sur le plan du financement du programme (Erlewine, 2004; Lewis *et al.*, 2011). Ce rôle de financier passe avant tout par le recrutement constant d'entreprises prometteuses, le suivi de leur progression et leur graduation planifiée afin de faire place à de nouvelles entreprises au sein du programme (Bergek *et al.*, 2008; Erlewine, 2004; Knopp, 2012; Lewis *et al.*, 2011).

Enfin, le gestionnaire devient aussi un interlocuteur auprès des diverses parties prenantes du programme, dont le comité consultatif ou le conseil d'administration, le cas échéant (Cammarata, 2003; Colbert *et al.*, 2010). Ainsi, il a la fonction de mettre



en œuvre le plan d'action et les décisions stratégiques du programme et de faire rapport de l'avancement des actions aux parties concernées (Cammarata, 2003).

En somme, la double fonction prioritaire attribue plusieurs rôles au gestionnaire du programme et à son équipe. Pour les entreprises incubées, le gestionnaire devient coach, mentor, enseignant, soutien psychologique et relationniste de l'entrepreneur (Aaboen, 2009; Cammarata, 2003). Pour l'organisation incubatrice, le gestionnaire devient financier, locateur, comptable, recruteur, contrôleur, relationniste et médiateur auprès des réseaux de l'incubateur (Bergek *et al.*, 2008; Colbert *et al.*, 2010; Cammarata, 2003; Erlewine, 2004). Ces réseaux sont la troisième et dernière dimension de l'environnement contrôlé présenté ci-dessous.

### 2.3.3 Réseaux de l'incubation

La référence aux réseaux de collaborateurs dans l'environnement contrôlé de l'incubateur fait partie des dimensions les plus citées dans les écrits professionnels et scientifiques de l'incubation (Aaboen, 2009; Adkins, 2004b; Aernoudt, 2004; Allen *et al.*, 1990; Bergek *et al.*, 2008; Bøllingtoft, 2012; Bøllingtoft *et al.*, 2005; Cammarata, 2003; EBN, 2014; European Commission, 2002; Grimaldi *et al.*, 2005; Hackett *et al.*, 2004; Lewis *et al.*, 2011; Hansen *et al.*, 2000; Sá et Lee, 2012; Smilor *et al.*, 1986; UKBI, 2014). Si l'offre immobilière et les services de soutien au démarrage sont les bénéfices mis de l'avant par les premières générations de modèles d'incubation, la plus récente génération se démarque par le réseautage qu'elle procure (Bøllingtoft, 2012; Bruneel *et al.*, 2012). Ainsi, le réseautage interne et externe des entreprises incubées est central aux moyens mis en œuvre par l'organisation (Bergek *et al.*, 2008; Bøllingtoft *et al.*, 2005; Cammarata, 2003; EBN, 2014; Hackett *et al.*, 2004; Sá *et al.*, 2012). Les références aux deux types de réseautage sont présentées ci-dessous.

### *Réseau interne*

La formation du réseau interne est le fruit d'interactions entre les entrepreneurs incubés (Bøllingtoft, 2012). Deux facteurs peuvent favoriser la formation du réseau interne, soit l'ergonomie de l'espace physique de l'incubateur et une vision de l'organisation à cet effet. L'espace physique devient convivial pour la formation de réseaux internes lorsque des lieux sont aménagés pour faciliter et encourager les interactions informelles entre les incubés (Aaboen, 2009; Cammarata, 2003; USED, 2014). De ces rencontres improvisées naissent des échanges et des partages de savoirs et d'expériences vécues. Ces moments de partage deviennent générateurs de soutien psychologique entre les entrepreneurs et aident à briser le sentiment d'isolement souvent vécu par l'entrepreneur (Aernoudt, 2004; European Commission, 2002; Kuratko *et al.*, 1987; Lumpkin *et al.*, 1988). De plus, une meilleure connaissance de l'autre entreprise incubée mène parfois à des échanges de services entre les entreprises incubées (Aernoudt, 2004; Karimaa, 2012).

La formation d'un réseau interne, fruit d'une vision de l'organisation, soulève plutôt les mécanismes mis en place pour provoquer des interactions au sein de l'incubateur (Adkins, 2004b; Bøllingtoft, 2012). La sélection d'entrepreneurs et d'entreprises dont les profils se prêtent aux échanges, à la complémentarité et à une éventuelle collaboration avec les autres entreprises et entrepreneurs incubés en est un exemple de cela (Aaboen, 2009; Adkins, 2004b; Aerts *et al.*, 2007; Bergek *et al.*, 2008; Bøllingtoft, 2012; Bøllingtoft *et al.*, 2005; Cammarata, 2003; European Commission, 2002).

De ces profils, les entrepreneurs se montrent plus disponibles pour les activités de réseautage et les événements organisés dont l'objectif est de promouvoir et d'encourager l'interaction interne (Aaboen, 2009; Adkins, 2004b; Karimaa, 2012). À partir de cette interaction, des liens se forment et le réseau interne se tisse. Enfin, l'espace convivial et les mécanismes pour favoriser les échanges peuvent aussi avoir pour effet le partage de ressources stratégiques externes à l'incubateur (Aernoudt,

2004). Ces ressources font partie du réseau externe, soit le deuxième type d'interactions qui émerge de l'environnement contrôlé de l'incubation.

### *Réseau externe*

Les ressources au sein de l'incubateur sont, majoritairement, externes à l'organisation (Aaboen, 2009; Bruneel *et al.*, 2012; Tavoletti, 2013). Outre les gestionnaires de l'incubateur, ce sont surtout des collaborateurs externes qui sont appelés à contribuer ponctuellement au processus d'incubation selon les besoins identifiés. Ces collaborateurs sont de nature financière, juridique, informatique, comptable, marketing, de mentorat d'affaires, de coaching ou d'autres disciplines qui peuvent apporter une valeur ajoutée au processus (Bergek *et al.*, 2008; Hackett *et al.*, 2004; Walker *et al.*, 2004).

Par conséquent, l'organisation incubatrice d'entreprises est formée et forte de ces réseaux externes (Bergek *et al.*, 2008; Bøllingtoft *et al.*, 2005; Bruneel *et al.*, 2012; Hackett *et al.*, 2004; Hansen *et al.*, 2000; Lendner et Dowling, 2007; McAdam *et al.*, 2008; NBIA, 2014; UKBI, 2014). Ainsi, la formation et le maintien de réseaux externes qui transigent avec les entreprises incubées par l'intermédiaire de l'organisation deviennent une caractéristique de l'offre compétitive des incubateurs (Bergek *et al.*, 2008; Bruneel *et al.*, 2012; European Commission, 2002; Hansen *et al.*, 2000). À cet effet, l'organisation est médiatrice de réseaux et d'entreprises et procure ainsi un pont entre l'entrepreneur et l'environnement externe à l'incubateur (Bergek *et al.*, 2008). De cela, l'organisation doit entretenir ces relations externes et servir de levier au partage des savoirs et des façons de faire. La formation et le maintien de réseaux deviennent donc pertinents pour l'opérationnalisation de l'objet de l'organisation et l'atteinte de résultats souhaités.

En somme, à la lumière de la revue sur l'environnement contrôlé de l'incubation, de nouvelles réflexions s'ajoutent en lien avec l'intervention auprès de l'ACET. D'abord, l'ACET fait partie des incubateurs sans murs. Par conséquent, les efforts des

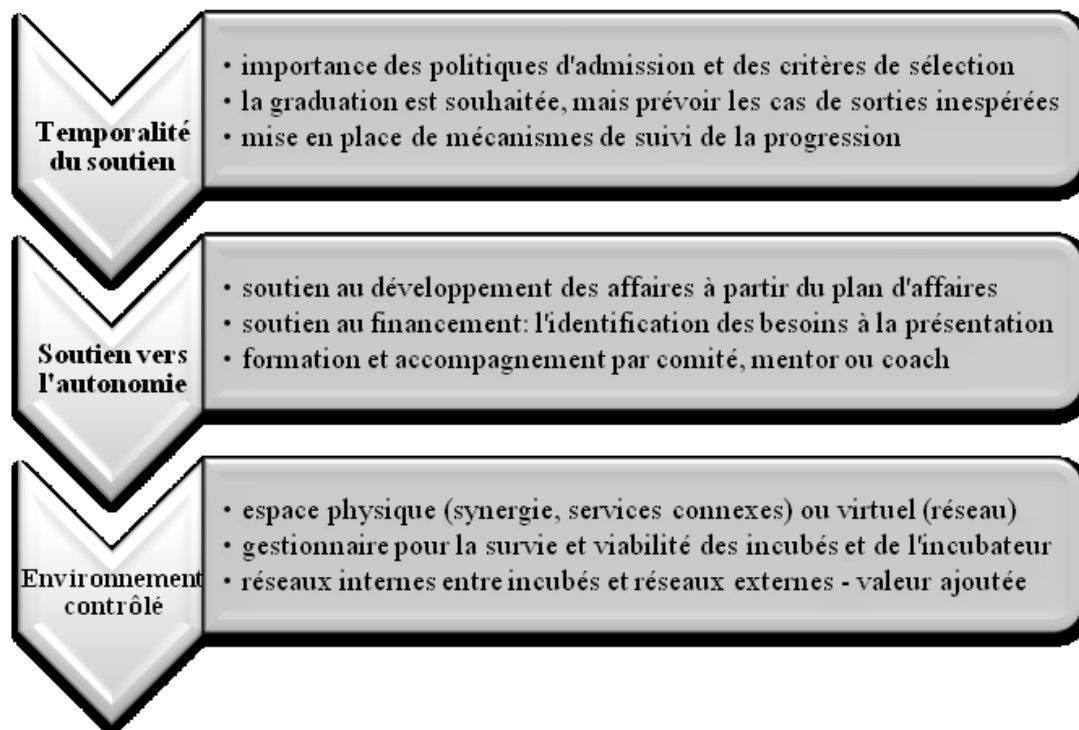
gestionnaires sont avant tout investis sur le plan du maillage de ressources externes avec les besoins plus spécifiques de l'entrepreneur. Ainsi, peu d'efforts sont déployés par les gestionnaires pour créer une synergie entre les entrepreneurs et favoriser l'émergence d'un réseau interne entre les incubés. À cet effet, les quelques activités de réseautage interne ont été l'initiative d'entrepreneurs et non des gestionnaires de l'ACET. Étant donné les bienfaits du réseautage entre les entrepreneurs incubés, une réflexion sur le sujet pourrait être bienvenue.

Ensuite, de ce fait, l'ACET mise beaucoup sur son réseau externe qui est presque exclusivement généré par le client de l'intervention, le PDG de l'ACET. Bien que viable à court terme, cette forte dépendance envers un individu laisse des questionnements importants quant au maintien de ce réseau, à la consolidation des pratiques de sa gestion ainsi qu'à la relève du PDG.

Enfin, les gestionnaires de l'ACET n'échappent pas à la double fonction de soutien aux entreprises incubées et de veille pour la pérennité de l'organisation. À cet effet, les plus récents efforts déployés par les gestionnaires de l'ACET pour reconduire certains des financements en place sont notables. Ces efforts sont faits au détriment de certaines autres fonctions attendues et deviennent de bons indicateurs des défis liés à la gestion et à la pérennité du modèle d'affaires proposé par l'ACET.

Pour conclure cette partie de la revue de la littérature, j'ai proposé une définition conceptuelle de l'incubation construite à partir d'écrits scientifiques et pratiques. Ainsi, l'incubation est définie comme un soutien temporaire aux incubés dans un environnement contrôlé afin de les aider à naître, survivre, se développer et croître vers leur autonomie (Aernoudt, 2004). Par conséquent, la temporalité du soutien, le soutien à la naissance et au développement vers l'autonomie ainsi que l'environnement contrôlé ont servi de regroupements des conversations qui animent l'industrie et le champ de recherche. La figure 12 ci-dessous reprend les faits saillants de ces conversations regroupées sous les trois caractéristiques de l'incubation.

Figure 12 : Faits saillants des trois caractéristiques de l'incubation



Finalement, ce deuxième thème des concepts sensibilisants du contexte théorique a permis l'exploration des conversations scientifiques et professionnelles sur l'incubation. Le premier thème faisait part de la complexité de cette tâche et un constat d'une industrie de l'incubation forte et effervescente a été fait. Ensuite, l'omniprésence d'une culture des meilleures pratiques et les limites qu'elles soulèvent ont été relevées. Suivant cela, ce deuxième thème propose un agencement original de la littérature regroupé à partir de trois caractéristiques de l'incubation. Ce faisant, une définition conceptuelle de l'incubation est proposée suivant les caractéristiques de : 1) temporalité, 2) soutien vers l'autonomie et 3) environnement contrôlé. Enfin, ces caractéristiques ont été présentées à partir dimensions relevées et organisées à partir de la littérature.

Au final, un large éventail des conversations de l'heure dans le champ de recherche et dans l'industrie a été mis à jour. Par conséquent, des choix de sujets de

recherches plus spécifiques se présentent. Ces choix doivent répondre à deux ambitions : 1) celle de contribuer aux conversations de l'heure sur des sujets et des types de recherches qui intéressent les scientifiques et les praticiens du domaine et, 2) celle de contribuer à ma réflexion sur la situation problématique à l'étude ainsi qu'à l'intervention pratique sur le terrain.

À cet effet, mon sujet de recherche cible les réseaux externes de l'incubation, une des composantes de l'environnement contrôlé de ma définition de l'incubation. L'omniprésence d'intervenants externes aux gestionnaires de l'incubateur est bien documentée dans les écrits scientifiques et pratiques. Par conséquent, ma réflexion autour de l'omniprésence des réseaux externes et les défis de consolidation de pratiques que cela posent est présentée, ci-dessous, comme troisième thème du contexte théorique de la recherche. Ce thème précise l'angle de ma recherche et fait avancer ma réflexion sur le potentiel de contribution scientifique de la recherche.

### 3. OMNIPRÉSENCE DES RÉSEAUX EXTERNES

À la lumière de l'agencement des écrits au soutien de ma définition conceptuelle de l'incubation, plusieurs sujets sont d'intérêt pour un chercheur en quête de contributions. Or, le défi est d'identifier un sujet qui trouve un potentiel de contribution à la fois pour le champ de recherche et le terrain sur lequel je tente d'apporter un éclairage théorique à une situation problématique. De toute évidence, le caractère relationnel de l'incubateur est omniprésent dans la structure de ce type d'organisation. En ce sens, l'incubateur d'entreprises est dirigé par une petite équipe de gestionnaires qui doivent posséder ou développer des habiletés personnelles propices à la formation et au maintien de réseaux de relations.

Ces réseaux, et les liens qui les forment, permettent ainsi à l'organisation d'opérationnaliser ses caractéristiques de temporalité et de soutien aux entreprises incubées, et ce, autant dans un espace physique que virtuel. La sélection des entreprises

incubées, le suivi de leur progression, leur sortie après l'incubation, le soutien général, le soutien financier et l'accompagnement, sous toutes ses formes, deviennent l'œuvre de collaborations avec des intervenants principalement externes aux frontières de l'incubateur.

Ainsi, l'incubateur est appelé à transiger hors de ses frontières dans l'espoir d'introduire d'autres individus et organisations, fournisseurs de produits et de services, à interagir avec lui (Hansen *et al.*, 2000; Lendner *et al.*, 2007). Ces relations externes deviennent de nouvelles parties prenantes et forment un bassin important de ressources humaines. Par conséquent, les réseaux externes de l'incubateur occupent un espace déterminant dans la configuration de ce type d'organisation (Aaboen, 2009; Aernoudt, 2004; Aerts *et al.*, 2007; Bergek *et al.*, 2008; Bøllingtoft *et al.*, 2005; Hackett *et al.*, 2004; Hansen *et al.*, 2000; Lee, Lee et Pennings, 2001; Lendner *et al.*, 2007; Lichtenstein, 1992; McAdam *et al.*, 2008; Muniz, Morales-Gutiérrez et Ariza-Montes, 2013; Patton, Warren et Bream, 2009; Peters, Rice et Sundararajan, 2004; Rothschild et Darr, 2005; Soetanto et Jack, 2013; Totterman et Sten, 2005).

Pour certains, il s'agit de la dimension à plus grande valeur ajoutée au soutien de l'entreprise incubée (Bergek *et al.*, 2008; Hackett *et al.*, 2004; Lendner *et al.*, 2007; Peters *et al.*, 2004; Totterman *et al.*, 2005). Par conséquent, mon choix de sujet de recherche porte sur les réseaux externes de l'incubation. Plus spécifiquement, mes efforts d'exploration pointent vers la formalisation de ces réseaux. Enjeu identifié comme important dans le cadre de la situation problématique à l'étude, le défi de formalisation des réseaux externes dans un contexte d'incubation mérite une attention accrue. Cette cible de recherche sur l'incubation n'est pas sans pertinence. Au contraire, à la lecture de ce qui suit et en lien avec les défis soulevés par la situation problématique à l'étude, l'intérêt pour ce sujet est démontré. De plus, un questionnement sur la formalisation des réseaux externes s'insère dans une problématique managériale de consolidation de pratiques actuelles.

Deux parties composent donc ma revue d'écrits scientifiques en lien avec le défi de formaliser les réseaux externes de l'incubation. En premier lieu, des recherches sur les réseaux de l'incubation sont relevées. Ainsi, les réseaux internes et externes sont distingués et cette revue ajoute à mon début de réflexion sur les réseaux entamé sous la caractéristique de l'environnement contrôlé. En second lieu, les concepts sur le capital social de l'incubation sont introduits. Intimement liées aux réseaux externes de l'incubation, les recherches qui font usage des concepts sur le capital social deviennent pertinentes à ma réflexion.

Ainsi, les conversations dans le cadre de recherches sur les réseaux de l'incubation et les concepts sur le capital social sont présentées ci-dessous.

### **3.1 Réseaux de l'incubation**

La première partie de ma revue d'écrits en lien avec l'omniprésence des réseaux de l'incubation porte sur les réseaux internes. Mon agencement de la littérature sur l'environnement contrôlé de l'incubation a permis, entre autres, de mettre en lumière les réseaux de l'incubation. Comme mentionnés ci-dessus, ces réseaux peuvent être internes et externes. Par conséquent, une revue plus poussée de recherches scientifiques qui traitent de ces deux types de réseaux dans un contexte d'incubation est présentée ci-dessous. Bien que mon intérêt de recherche porte sur les réseaux externes de l'incubateur, une révision des réseaux internes est également pertinente au propos puisque les entreprises incubées sont, elles aussi, génératrices de réseaux externes à l'incubateur.

Le réseau interne réfère ainsi à l'interaction entre les entreprises incubées au sein de l'incubateur (Ascigil et Magner 2009; Bøllingtoft, 2012; Bøllingtoft *et al.*, 2005; McAdam *et al.*, 2008; Soetanto *et al.*, 2013). Ces interactions prennent différentes formes qui vont d'une entente d'usage d'équipement jusqu'à un partenariat d'affaires avec, entre les deux, des collaborations ponctuelles sur un développement de produit,



un partage de ressources ou des alliances stratégiques (Soetanto *et al.*, 2013). La collaboration au sein du réseau interne de l'incubateur devient donc génératrice d'un réseautage élargi entre les entreprises incubées (McAdam *et al.*, 2008). De plus, l'effet de cette synergie semble démontrer des bénéfices sur la croissance des entreprises (Bøllingtoft, 2012; Bøllingtoft *et al.*, 2005) quoique certaines recherches soulèvent l'absence de données concluantes à cet effet (Patton *et al.*, 2009; Schwartz *et al.*, 2010).

Les réseaux internes de l'incubation intéressent les chercheurs (Bøllingtoft, 2012; Bøllingtoft *et al.*, 2005; Cooper, Hamel et Connaughton, 2012; Hansen *et al.*, 2000; Lichtenstein, 1992; Muniz *et al.*, 2013; Totterman *et al.*, 2005). Parmi ces recherches, le concept d'incubateur-en-réseau est introduit afin de relever spécifiquement la synergie et les interactions entre les entreprises incubées (Aernoudt, 2004; Bøllingtoft *et al.*, 2005; Bøllingtoft, 2012). Afin de faire une nette démarcation avec l'incubateur plus traditionnel, l'incubateur-en-réseau est caractérisé par la synergie territoriale et la symbiose relationnelle qu'il permet au sein de l'incubateur (Bøllingtoft *et al.*, 2005; Phan *et al.*, 2005). L'économie d'échelle des entreprises incubées demeure une valeur recherchée, mais c'est plutôt la formation d'un réseau interne et les mécanismes pour le consolider qui sont mis de l'avant (Bøllingtoft, 2012; Bøllingtoft *et al.*, 2005; Hansen *et al.*, 2000). Suivant cette perspective, l'opportunité de réseautage entre les entreprises incubées devient une des plus importantes composantes de l'offre de service de l'incubateur (Bøllingtoft, 2012).

Par ailleurs, d'autres recherches soulèvent l'importance de la proximité physique des incubés (Cooper *et al.*, 2012). Si le partage de ressources matérielles se prête mieux par cette proximité (Bergek *et al.*, 2008; Knopp, 2012; McAdam *et al.*, 2008; Mian, 1996; USED A, 2014), la quête d'une forme de soutien social est aussi relevée comme étant un dérivé important (Cooper *et al.*, 2012; Lyons, 2000). Le sentiment d'appartenance à un groupe pour briser l'isolement et une meilleure gestion du stress lié au démarrage d'une entreprise sont aussi mentionnés en recherche (Aernoudt, 2004; Cooper *et al.*, 2012; European Commission, 2002; Kuratko *et al.*,

1987; Lumpkin *et al.*, 1988). De cela, le soutien social du réseau interne soulève à son tour des recherches plus spécifiques sur la génération du capital social des incubés (Hugues *et al.*, 2007; Muniz *et al.*, 2013).

La formation et le développement de ce capital deviennent l'œuvre des gestionnaires de l'incubateur, mais aussi celle des incubés eux-mêmes (*Ibid.*). Le développement de la compétence de formation et de maintien du capital social des incubés présente donc un intérêt de recherche (Gately et Cunningham, 2014; Sá *et al.*, 2012; Schwartz *et al.*, 2010; Tello, Yang et Latham, 2010). Par conséquent, plus globalement, le capital social des incubés retient l'attention de chercheurs (Bøllingtoft *et al.*, 2005; Hugues *et al.*, 2007; Lee *et al.*, 2001; Perdomo Charry *et al.*, 2014; Peters *et al.*, 2004; Schwartz *et al.*, 2010; Totterman *et al.*, 2005).

Enfin, d'autres recherches relativisent l'importance des réseaux internes. Certains chercheurs soulèvent le fait que le contexte de démarrage laisse peu de temps aux incubés pour le réseautage interne (Cooper *et al.*, 2012). De plus, l'échange d'information entre incubés n'est pas toujours continu et la confiance à partager entre eux leur savoir et leurs connaissances peut être difficile à bâtir (*Ibid.*). D'autres recherches concluent que, malgré l'intérêt avoué pour le réseautage interne entre incubés, certains cas ne démontrent pas de réelles contributions de l'effet synergique (Patton *et al.*, 2009).

En conséquence, l'effet de proximité entre incubés n'est pas gage de meilleurs résultats de croissance ou de commercialisation (Patton *et al.*, 2009; Schwartz *et al.*, 2010). Ceci est confirmé, entre autres, par les tenants d'une configuration plus virtuelle de l'incubateur qui semble se prêter davantage à la recherche de liens ponctuels et temporaires des nouvelles organisations (Ascigil *et al.*, 2009; Carayannis et Maximilian, 2005; Dai, 2011; Nowak *et al.*, 2000). C'est dans cette mouvance que les réseaux externes deviennent un intérêt de recherches. Les recherches que j'ai relevées sur les réseaux externes de l'incubation sont donc présentées ci-dessous.

Les réseaux externes font plutôt référence aux liens qui se créent entre l'incubateur et des collaborateurs externes appelés à participer au développement des entreprises incubées et de l'incubateur lui-même (Aaboen, 2009; Ascigil *et al.*, 2009; Bruneel *et al.*, 2012; Schwartz *et al.*, 2010; Tavoletti, 2013). Ces collaborateurs sont des fournisseurs, des professionnels experts d'un domaine, des clients potentiels, des personnes d'influence, des financiers ou toutes institutions qui peuvent venir en aide aux entreprises incubées ou à l'incubateur (Ascigil *et al.*, 2009; Bergek *et al.*, 2008; McAdam *et al.*, 2008; Schwartz *et al.*, 2010). Ces collaborateurs peuvent procurer plusieurs avantages sur le plan du partage de ressources, de savoirs et de compétences (Soetanto *et al.*, 2013). Les réseaux externes de l'incubateur sont une composante attendue des parties prenantes à l'incubation et peuvent même constituer l'élément déterminant de la satisfaction des entreprises incubées (Adlešič et Slavec, 2012). De plus, les réseaux externes peuvent être l'œuvre des entreprises incubées et des liens qu'elles forment en cours de progression vers l'autonomie.

Ainsi, les réseaux internes et externes ont tous deux une composante relationnelle extérieure à l'incubateur. C'est pourquoi les réseaux externes de l'incubation sont soulevés à l'intérieur de plusieurs recherches (Aaboen, 2009; Aernoudt, 2004; Ascigil *et al.*, 2009; Bergek *et al.*, 2008; Bøllingtoft *et al.*, 2005; Bruneel *et al.*, 2012; Hackett *et al.*, 2004; Hansen *et al.*, 2000; Lee *et al.*, 2001; Lendner *et al.*, 2007; McAdam *et al.*, 2008; Muniz *et al.*, 2013; NBIA, 2014; Schwartz *et al.*, 2010; UKBI, 2014). Souvent, ils sont présentés comme une composante essentielle de l'offre d'incubation et font partie des facteurs clés du succès de l'incubateur (Bergek *et al.*, 2008; Bøllingtoft *et al.*, 2005; Bruneel *et al.*, 2012; Colombo *et al.*, 2002; Hackett *et al.*, 2004; Hansen *et al.*, 2000; Mian, 1997). L'intérêt pour les réseaux externes de l'incubation fait foi de l'évolution des services offerts par l'incubateur. De ce fait, l'intérêt pour les réseaux est d'actualité.

Le soutien au développement d'une entreprise incubée passe ainsi par les liens et les relations qui se forment (Allen *et al.*, 1990; Bruneel *et al.*, 2012; Hackett *et al.*,

2004; McAdam *et al.*, 2008). Originellement fondé sur des intérêts principalement immobiliers, le programme d'incubation d'aujourd'hui offre un soutien complet à l'entrepreneur par l'extension de son expertise à travers les réseaux externes (Allen *et al.*, 1990; European Commission, 2002; Hackett *et al.*, 2004; NBIA, 2014). Bien que chaque incubateur diffère par son offre de services, la clientèle desservie et la manière de mettre les services en œuvre, les réseaux sont au cœur des plus récentes configurations d'incubation (Allen *et al.*, 1990; Bergek *et al.*, 2008; NBIA, 2014; USEDPA, 2014; Walker et Kalis, 2004).

En marge des recherches plus générales sur les composantes de l'incubation, d'autres chercheurs font des réseaux externes un point de mire plus spécifique à leur questionnement (Bergek *et al.*, 2008; Hansen *et al.*, 2000; Hughes *et al.*, 2007; Lee *et al.*, 2001; Muniz *et al.*, 2013; Peters *et al.*, 2004; Soetanto *et al.*, 2013). C'est le cas, notamment, lorsque les réseaux externes sont mis au-devant à partir du rôle des gestionnaires de l'incubateur (McAdam *et al.*, 2008). En ce sens, le positionnement intermédiaire du gestionnaire devient déterminant pour la valeur proposée aux incubés. Il doit ainsi assurer la formation, le développement et le maintien des liens entre les collaborateurs externes et les entreprises incubées. Fruits de ces recherches, le gestionnaire de l'incubateur est gardien de la porte d'entrée et la coordination effective des collaborateurs externes lui revient (Colombo *et al.*, 2002). De ce positionnement, des chercheurs le désignent comme courtier relationnel aux frontières de l'incubateur qui doit non seulement introduire les liens, mais aussi choisir les bons liens et les réseaux à former (Hughes *et al.*, 2007; Peters *et al.*, 2004).

D'autres chercheurs le nomment plutôt médiateur des relations (Bergek *et al.*, 2008; Rothschild *et al.*, 2005). Ce faisant, une direction est donnée au rôle attendu du gestionnaire dans la formation de réseaux externes (Bergek *et al.*, 2008). Le positionnement intermédiaire est à nouveau relevé et le gestionnaire de l'incubateur joue un rôle de bâtisseur de ponts entre les entreprises incubées et l'environnement externe de l'incubateur (*Ibid.*). Ces ponts deviennent des leviers de partages de

ressources et de compétences auprès des incubés et le gestionnaire est un agent entrepreneurial en quête de développement du plein potentiel des liens créés (Bergek *et al.*, 2008; Bøllingtoft *et al.*, 2005).

Dès lors, les mécanismes qui facilitent les connexions sont d'intérêt et l'importance du capital social des individus et de l'organisation est introduite (Bøllingtoft *et al.*, 2005; Lee *et al.*, 2001; Schwartz *et al.*, 2010). Cette introduction du capital social de l'incubateur permet d'explorer les types de relations et ainsi questionner les configurations d'incubateur trop dépendantes d'une seule ressource interne. Ces concepts posent l'observation sur les processus de formation et de maintien des réseaux externes ainsi que les liens qui composent ces réseaux.

De ce fait, les recherches sur la formalisation des réseaux externes apportent une réflexion vers la forte dépendance envers le gestionnaire de l'incubateur qui, très souvent, devient le seul lien d'entrée de l'organisation (Hansen *et al.*, 2000; Muniz *et al.*, 2013). Cette réflexion peut suggérer des manières de rendre l'offre de services moins dépendante de la personne et plus attachée à des processus de gestion de l'incubateur (Aaboen, 2009; Hansen *et al.*, 2000). À partir de ces constats, les écrits revus sur les réseaux internes comme externes se rejoignent pour souligner l'importance du capital social à partir duquel ces réseaux se forment.

Ainsi, la formation, le développement et le maintien du capital social de l'incubateur sont un sujet d'intérêt. Plus récent comme concept utilisé en incubation, des chercheurs réclament une plus grande utilisation de concepts théoriques sur le capital social dans les recherches futures sur les réseaux de l'incubation (Perdomo Charry *et al.*, 2014). Cet appel survient alors que les aspects sociaux de l'incubation font l'objet d'un nombre limité de recherches (Adlešič *et al.*, 2012; Scillitoe *et al.*, 2010; Totterman *et al.*, 2005). Par conséquent, une opportunité se dresse pour moi d'explorer ces aspects. Dès lors, un survol des recherches qui utilisent les concepts sur le capital social en contexte d'incubation est présenté ci-dessous. Le capital social de

l'incubation est la deuxième partie de ma revue d'écrits en lien avec l'omniprésence des réseaux externes de l'incubation.

### **3.2 Capital social de l'incubation**

Il existe des cas de recherches où les concepts du capital social sont spécifiquement utilisés dans un contexte d'incubation (Adlešič *et al.*, 2012; Ascigil *et al.*, 2009; Bøllingtoft *et al.*, 2005; Carayannis *et al.*, 2005; Fang *et al.*, 2010; Hughes *et al.*, 2007; Lyons, 2000; McAdam *et al.*, 2008; Muniz *et al.*, 2013; Peters *et al.*, 2004; Phan *et al.*, 2005; Schwartz *et al.*, 2010; Scillitoe *et al.*, 2010; Totterman *et al.*, 2005). Le degré d'utilisation des concepts du capital social varie et inspire, à différents niveaux, la quête de ces chercheurs à mieux comprendre la formation et l'importance des réseaux de l'incubation qu'ils observent. D'une revue sélective, je relève, ci-dessous, des recherches sur le capital social qui peuvent aider l'exploration de la situation problématique à l'étude.

Plus globalement, les recherches qui introduisent les concepts sur les réseaux sociaux le font à partir de questions sur les dimensions sociales de l'incubation (McAdam *et al.*, 2008). Les dimensions sociales soulèvent ainsi une composante relationnelle qui dépasse l'aspect purement économique des échanges en contexte d'incubation (Bøllingtoft *et al.*, 2005; McAdam *et al.*, 2008). L'activité économique est imbriquée dans des réseaux sociaux et les actions de l'entrepreneur sont dépendantes des liens et de la position qu'il occupe dans la structure sociale du réseau de l'incubateur (Phan *et al.*, 2005; Schwartz *et al.*, 2010).

Une importance est donc accordée à l'acte de générer un capital social autour et à partir duquel les échanges de ressources et de savoirs se déploient (Hughes *et al.*, 2007). L'accès aux ressources du réseau et à sa communauté de savoirs réduit les coûts de transaction et facilite les échanges (Peters *et al.*, 2004). Or, ces accès, et les échanges qui en émergent, sont conséquents de la structure sociale, des normes sociales, de

l'influence des individus et de leur position à l'intérieur du réseau (Bøllingtoft *et al.*, 2005; Phan *et al.*, 2005). Ce positionnement favorable peut être l'œuvre d'un individu ou celui d'un groupe.

À cet effet, des chercheurs soulèvent le capital social de l'incubation pour distinguer le capital social individuel de celui plus collectif (Bøllingtoft *et al.*, 2005). Le capital social individuel est formé des liens sociaux générés par l'entrepreneur lui-même. En contexte d'incubation, cet entrepreneur peut être le gestionnaire de l'incubateur ou le gestionnaire de l'entreprise incubée (*Ibid.*). Le capital collectif, quant à lui, est plutôt constitué des relations sociales qu'un groupe forme et entretient. En incubation, ce groupe est composé des gestionnaires et employés de l'incubateur ou d'un ensemble d'entreprises incubées au sein de l'incubateur (*Ibid.*). Dans ce dernier cas, le capital social est internalisé auprès des incubés et les recherches relèvent l'importance des liens formés au sein de l'incubateur (Ascigil *et al.*, 2009).

Ces liens forment le capital social des incubés duquel le partage des compétences est spécifiquement désigné. Par conséquent, l'importance de former le capital social entre incubés et la promotion de ses effets bénéfiques sont soulignées (*Ibid.*). De cette réflexion, le capital social devient une composante des recherches sur la satisfaction des incubés de l'offre de services de l'incubateur (Adlešič *et al.*, 2012). Suivant cela, l'aide à la formation d'un capital social au sein de l'incubateur est un service attendu et valorisé par les entreprises incubées (Adlešič *et al.*, 2012; Totterman *et al.*, 2005). Autrement dit, la gestion des réseaux génère un capital social duquel une valeur est accordée (Muniz *et al.*, 2013).

C'est en ce sens que l'aide à la génération du capital social en contexte d'incubation fait l'objet de questions de recherche (Totterman *et al.*, 2005). Ces questions introduisent le capital social aux efforts de soutien de l'incubateur dans la formation des réseaux des entreprises incubées (*Ibid.*). En introduisant le capital social à l'évaluation des services offerts par l'incubateur, ces chercheurs démontrent une plus

grande satisfaction chez les incubés qui reçoivent un soutien à la formation de réseaux. Conséquemment, la structure de réseaux proposée par l'incubateur est importante et les recherches soulèvent la qualification des gestionnaires de l'incubateur à faire évoluer une véritable perspective de réseau dans l'offre de services. À cet égard, le capital financier n'est pas le soutien prioritaire sur lequel les gestionnaires de l'incubateur doivent miser (*Ibid.*).

De plus, la qualité, plus que la quantité de réseaux formés, donc du capital social généré, doit être une composante centrale du soutien aux entreprises incubées (*Ibid.*). Les aspects sociaux de l'incubation appuient ainsi des recherches sur le rôle des incubateurs dans l'évolution des processus entrepreneuriaux par la formation du capital social (Peters *et al.*, 2004; Totterman *et al.*, 2005). Ce capital social devient créateur de valeur pour l'individu ou le collectif qui le génère et peut même constituer un avantage compétitif (Fang *et al.*, 2010; Hughes *et al.*, 2007; Muniz *et al.*, 2013). Lier la formation d'un capital social à un avantage compétitif potentiel fait partie des plus récentes questions de recherche (Fang *et al.*, 2010; Muniz *et al.*, 2013).

En ce sens, la création de valeur par le capital social est l'objet de recherche pour Hughes *et al.* (2007). Plus précisément, l'effet des comportements en réseau sur la création de valeur pour l'entreprise incubée constitue le sujet de recherche de ces chercheurs. Ainsi, le capital social sert à l'évaluation de la stratégie relationnelle des dirigeants d'entreprises incubées. Le capital social est au cœur de cette recherche et, plus spécifiquement, la dimension relationnelle du capital social de l'incubateur est relevée. De ce fait, les réseaux et les collaborations qu'ils procurent sont à l'avant-scène de la valeur ajoutée de l'incubation. Par contre, pour ces chercheurs, la présence d'une entreprise au sein d'un incubateur et l'opportunité de réseautage offerte par l'incubateur ne suffisent pas à la création de valeur. C'est plutôt la manière dont l'entreprise se comporte face à ces opportunités qui est déterminante dans sa capacité de générer du capital relationnel.



De ce fait, deux comportements sont relevés et définis par ces mêmes chercheurs. Ainsi, l'utilisation des ressources du réseau et l'utilisation du savoir que procurent les relations du réseau sont la mesure de la capacité de génération du capital social. Sur le plan de ces ressources, le réseau peut procurer, entre autres, des ressources financières, matérielles et humaines qui sont des biens et services, des technologies, des brevets, des marques de commerce, des habiletés techniques et des compétences de tout ordre.

Sur le plan du savoir, l'accès aux connaissances du réseau est plus latent et il revient à l'entreprise de le reconnaître, de l'interpréter et de l'absorber. Selon eux, ce savoir peut comprendre des manières de faire, d'innover, des gens à connaître ou des opportunités à remodeler dans le contexte de l'entreprise. Ces aspects sont moins définis que les ressources et le savoir est plutôt transmis dans les discussions et dans l'interprétation des informations qui circulent dans le réseau. Ce savoir est riche pour une entreprise en quête de résolution de problématique ou de questionnement sur les stratégies de développement à adopter. Enfin, une interaction active en réseau provient, d'une part, de la capacité de mettre en commun des ressources et, d'autre part, d'explorer et exploiter un savoir qui reste à définir, interpréter et adapter aux besoins de l'entreprise (Hughes *et al.*, 2007).

Ces chercheurs s'inspirent donc des concepts sur le capital social pour lier l'effet des interactions en réseau sur la création de valeur et, par conséquent, la performance d'une entreprise active sur le plan relationnel. Ce faisant, ils soulignent le fait qu'être en présence d'opportunités de réseautage ne suffit pas. C'est plutôt l'effet de comportements et d'actions mises en œuvre sur les opportunités de transfert du savoir que le réseau procure qui est créateur de valeur. Suivant cette perspective, le but premier du réseautage est l'accès à des ressources et à l'acquisition du savoir qui, selon l'intensité des efforts qui leur sont consacrés, crée de la valeur. L'intensité sur ces aspects du réseautage détermine donc le niveau de capital social généré par sa dimension relationnelle (Hughes *et al.*, 2007).

Selon les résultats de cette recherche, l'intensité varie sur une échelle allant de peu d'intensité sur les deux aspects, à une forte intensité sur un des aspects, à celle espérée sur les deux aspects relevés. En ce sens, une forte intensité sur l'acquisition de ressources et l'interaction en quête de transmission de savoirs dénotent une incubation dynamique qui génère des niveaux de capital plus élevés. Ce capital social provoque un environnement plus propice à l'apprentissage, au développement et à l'innovation (Hughes *et al.*, 2007). Enfin, selon le degré de l'intensité déployée, l'utilisation des ressources et du savoir du réseau est créateur de valeur et, par conséquent, tributaire d'un avantage concurrentiel de l'entreprise (*Ibid.*). La génération du capital social, dans sa dimension relationnelle, devient ainsi une source d'avantage concurrentiel des entreprises (Fang *et al.*, 2010; Hughes *et al.*, 2007; Muniz *et al.*, 2013).

En somme, dans tous les cas de recherche soulevés, des chercheurs s'accordent sur le fait que le capital social formé de ses réseaux sociaux joue un rôle de premier plan en contexte d'émergence d'entreprises (Adlešič *et al.*, 2012; Peters *et al.*, 2004; Rothschild *et al.*, 2005). Or, les incubés, et parfois les incubateurs eux-mêmes, sont en contexte de démarrage et, par conséquent, la formation de leur capital social est d'intérêt pour les chercheurs sur l'incubation. Comme souligné lors de ma revue de recherches sur les réseaux, la gestion de l'incubateur est un exercice intense de génération de capital social et de coopération nécessaires à sa création de valeur ainsi qu'à celle de ses entreprises incubées (Hughes *et al.*, 2007; Muniz *et al.*, 2013). Individuel ou collectif, ce capital est recherché par les entreprises incubées, peut être un facteur déterminant de leur satisfaction en incubation et peut devenir un avantage compétitif pour l'incubateur (Adlešič *et al.*, 2012; Fang *et al.*, 2010; Hughes *et al.*, 2007; Muniz *et al.*, 2013).

Le capital social est donc décrit par les réseaux sociaux, l'interaction à l'intérieur de ces réseaux, l'accès aux ressources, les liens et les structures qui favorisent l'accès à l'information et aux savoirs, l'intensité des efforts déployés et, ultimement, la valeur créée et l'avantage compétitif qu'il procure (Adlešič *et al.*, 2012; Bøllingtoft *et al.*,

2005; Fang *et al.*, 2010; Hughes *et al.*, 2007; Muniz *et al.*, 2013; Schwartz *et al.*, 2010; Scillitoe *et al.*, 2010; Totterman *et al.*, 2005).

Toutefois, une recherche sur l'incubation est mal venue si elle circonscrit la réflexion théorique qu'à l'intérieur du champ de recherche sur l'incubation. En fait, il ne semble pas avoir de « champ » de recherche spécifique à l'incubation (Hacket *et al.*, 2004). Les chercheurs intéressés par cette configuration organisationnelle, mise en place afin d'aider d'autres organisations en émergence, sont donc obligés de faire appel à d'autres champs de recherche pour expliquer le phénomène (Perdomo Charry *et al.*, 2014). L'effort de théorisation souhaitée de chercheurs du champ de l'incubation oblige ainsi le passage vers des champs de recherche plus établis (Bøllingtoft *et al.*, 2005; Hacket *et al.*, 2004; Perdomo Charry *et al.*, 2014; Theodorakopoulos *et al.*, 2014).

En ce sens, ma réflexion conceptuelle en contexte d'incubation m'oblige à faire appel à d'autres champs pour éclairer les concepts soulevés. De ce fait, les réseaux, le capital social, la nature des liens, le capital intellectuel et les fondements de l'approche relationnelle sont revisités sommairement à l'aide de recherches d'autres champs que l'incubation. Cet apport enrichit ma réflexion sur l'omniprésence des réseaux externes de l'incubation, contribue à de nouveaux concepts sensibilisants et, au final, démontre l'intérêt de ma recherche hors du champ de l'incubation. L'apport d'autres champs aux concepts soulevés est présenté, ci-dessous, comme quatrième thème de ma revue de la littérature.

#### 4. CONCEPTS SENSIBILISANTS D'AUTRES CHAMPS

En contexte d'incubation, les chercheurs soulèvent les dimensions structurelle et relationnelle du capital social ainsi que la nature des liens pour expliquer certains phénomènes entourant les réseaux de l'incubation. Par conséquent, ces recherches s'inspirent de concepts théoriques d'autres champs que l'incubation pour éclairer la réflexion et répondre à leurs questions de recherche (Perdomo Charry *et al.*, 2014). En

ce sens, les champs de recherche en sociologie, en entrepreneuriat et en management stratégique offrent des contributions à cet effet. D'ailleurs, la perspective des réseaux porte un héritage de questionnement beaucoup plus long en sociologie qu'en toute autre discipline (Witt, 2004). Ainsi, ma réflexion à partir de recherches sur les réseaux, le capital social, la nature des liens, le capital intellectuel et les fondements de l'approche relationnelle est présentée ci-dessous.

#### 4.1 Réseaux

L'intérêt pour les réseaux est aujourd'hui l'affaire de plusieurs disciplines de recherche (Huxham, 2003). Même si la sociologie domine le champ depuis les années 1970, la théorie des réseaux prend aussi ses racines en psychologie, en anthropologie et en mathématiques (Duschek, 2004; Kogut, 2000; Lavie, 2006; Nahapiet et Ghoshal, 1998; Parkhe, Wasserman et Ralston, 2006; Salancik, 1995). Or, le passage à une ère de plus grande capacité informationnelle et de partage de connaissances oblige les organisations à transcender leurs fonctions et leurs frontières organisationnelles en réaction à la complexité de leur environnement (Agranoff et McGuire, 2001; Beesley, 2004; Dagnino, 2004; Julien *et al.*, 2003). Ainsi, la naissance de l'organisation en réseaux provoque la plus récente ascension de contributions de recherches à la théorie des réseaux (Agranoff *et al.*, 2001; Lavie, 2006; Parkhe *et al.*, 2006). De ce fait, l'intérêt pour les réseaux entre dans la sphère du management stratégique (Duschek, 2004; Prévot, Brulhart et Guieu, 2010).

C'est donc inspiré de l'héritage et de l'intérêt multidisciplinaire que les recherches sur les réseaux interorganisationnels offrent à la théorie sur les réseaux une grande variété de paradigmes, de perspectives théoriques et de nouvelles questions de recherche (Brass, Galaskiewicz, Greve et Tsai, 2004; Huxham, 2003; Parkhe *et al.*, 2006). Par conséquent, le champ de recherche est éclaté de ses multiples disciplines et influences, laissant peu de convergence sur la terminologie utilisée (Huxham, 2003). À cet effet, les termes «réseau», «partenariat», «alliance», «relation

interorganisationnelle» et «collaboration» sont utilisés et interprétés au bon vouloir des chercheurs (*Ibid.*). À ce jour, l'absence de convergence entre les disciplines laisse un champ de recherche à la fois riche et complexe (Brass *et al.*, 2004; Huxham, 2003).

Dès lors, le concept de « réseau » prend de multiples définitions. Plus généralement, la définition de réseau peut être aussi vaste que la totalité des unités qui ont un lien quelconque avec l'organisation (Lendner *et al.*, 2007). Aussi, plus globalement, le réseau peut se référer aux arrangements multiorganisationnels faits pour résoudre des problèmes (Agranoff *et al.*, 2001) ou à la décision d'organisations de se joindre à cette résolution de problèmes via des processus et des savoirs générés conjointement par une fréquence de collaborations (Duschek, 2004; Kogut, 2000).

Le réseau peut aussi être l'alliance de ressources externes à l'organisation qui influence ses comportements tout en procurant des opportunités stratégiques (Lavie, 2006). De ces ressources, des séries de liens sont créées et exposent ainsi la présence ou l'absence de relations entre ces acteurs (Brass *et al.*, 2004). Ces acteurs sont des individus, des unités de l'organisation ou des organisations (*Ibid.*) et font émerger autour de la notion de «réseau» les concepts de «dyades», «triades», «groupes», «sous-groupes», «relations», «interdépendances», «liens relationnels» et «structures des réseaux» (Parkhe *et al.*, 2006). Ainsi, individus, unités de travail, organisations et environnements des réseaux d'organisations deviennent des unités d'analyse.

Par conséquent, les réseaux en milieu organisationnel prennent plusieurs formes et comportent plusieurs niveaux d'analyse (Brass *et al.*, 2004; Lavie, 2006). Sur le plan du réseau interpersonnel, les acteurs sont des individus pour qui le réseau peut avoir des conséquences sur l'emploi, le pouvoir, l'avancement professionnel, la satisfaction ou la performance (Brass *et al.*, 2004). Sur le plan des unités de travail à l'intérieur de l'organisation, les acteurs deviennent des unités qui transigent en réseau lors de processus collaboratifs et de partages de ressources et de savoirs (*Ibid.*).

Enfin, le niveau du réseau interorganisationnel met en scène les fournisseurs, les clients, les compétiteurs et d'autres organisations ou parties de celles-ci en interaction dans l'environnement organisationnel (Brass *et al.*, 2004; Dyer *et al.*, 1998). Forcément, cela devient difficile d'isoler un niveau d'analyse alors que les organisations sont formées d'individus, d'unités de travail et sont aussi acteurs à des réseaux qui, eux-mêmes, transigent avec d'autres environnements externes (Brass *et al.*, 2004). Dans un contexte plus spécifique à l'incubation d'entreprises, les réseaux peuvent être ceux qui se forment autour des entreprises incubées, comme ceux qui sont créés par le gestionnaire de l'incubateur lui-même. Dans les deux cas, les réseaux soulèvent des aspects sociaux de l'organisation et mettent en lumière les interactions que suscite l'incubation. La dimension relationnelle du capital social est ainsi exposée. Dès lors, il devient pertinent d'explorer les concepts théoriques entourant le capital social.

## 4.2 Capital social

Parmi les multiples définitions du capital social, celle de Nahapiet et Ghoshal (1998) est abondamment référée dans les écrits scientifiques. Ces derniers définissent le capital social:

[...] as the sum of the actual and potential resources embedded within, available through, and derived from the network of relationships possessed by an individual or social unit. Social capital thus comprises both the network and the assets that may be mobilized through that network » (Nahapiet *et al.*, 1998, p. 243).<sup>3</sup>

L'acquisition des savoirs, par exemple, est un actif qui peut être mobilisé à travers les réseaux de l'individu ou de la collectivité et devient ainsi un bénéfice direct du capital social (Inkpen et Tsang, 2005). Par conséquent, le réseau de relations est une

---

<sup>3</sup> [...] comme la somme des ressources actuelles et potentielles incorporées dans, disponibles à travers et dérivées du réseau de relations possédées par un individu ou une unité sociale. Le capital social comprend donc à la fois le réseau et les actifs qui peuvent être mobilisés à travers ce réseau (traduction libre).

ressource précieuse pour l'individu ou l'organisation et, comme d'autres activités, le capital social nécessite ainsi des efforts organisés pour sa formation et son développement (Inkpen *et al.*, 2005; Nahapiet *et al.*, 1998).

Si le capital social est à la fois le réseau et les actifs qui peuvent être mobilisés, il en résulte que les liens qui composent ce réseau et les individus ou les groupes qui mobilisent ces liens deviennent des composantes du capital social. Ainsi, ces liens et les acteurs qui les tissent interagissent dans une structure donnée, avec certains référents partagés et des caractéristiques relationnelles qui permettent de former des réseaux de relations (Inkpen *et al.*, 2005; Martinez et Aldrich, 2011; Nahapiet *et al.*, 1998).

C'est en ce sens que le capital social est défini selon trois dimensions, soit : structurelle, relationnelle et cognitive (Nahapiet *et al.*, 1998). La dimension structurelle concerne les configurations de réseaux, le système social et les réseaux de relations plus globaux autour de l'acteur dans lesquels les liens sont impersonnels et dépendent plus de la structure environnante (Inkpen *et al.*, 2005; Nahapiet *et al.*, 1998). La dimension relationnelle relève plutôt l'aspect personnalisé des relations entre les acteurs du réseau et les raisons qui fondent ces liens telles que la confiance, les normes et les obligations entre acteurs d'un réseau (Nahapiet *et al.*, 1998). Enfin, la dimension cognitive fait référence au système partagé de significations, de représentations et d'interprétations, qui permet aux individus au sein d'un réseau de communiquer et de donner du sens à l'information qu'ils reçoivent (Martinez *et al.*, 2011; Nahapiet *et al.*, 1998). De cette cognition, des langages et des codes partagés, des objectifs communs et une culture peuvent émerger des liens que les acteurs tissent entre eux (Inkpen *et al.*, 2005; Nahapiet *et al.*, 1998).

À l'intérieur de ces dimensions, certains concepts plus généraux sur le capital social méritent d'être présentés. C'est le cas, notamment, des trous structuraux de la dimension structurelle (Burt, 1992, 1995, 2000) et des liens faibles de la dimension

relationnelle (Granovetter, 1973, 1983). Dans le cadre de l'exploration des réseaux externes de l'incubateur et dans le contexte de mon intervention sur le terrain, ces concepts peuvent apporter un éclairage. De plus, une réflexion sur le capital social peut difficilement contourner ces chercheurs.

À cet effet, les trous structuraux sont introduits comme du capital social à former à partir de connexions plus faibles à l'intérieur d'une structure sociale (Burt, 2000). Ainsi, les zones de connections plus faibles laissent des trous dans la structure sociale des marchés et une opportunité se présente pour des individus de relier les extrémités de ces zones en initiant la circulation et le partage d'information (Burt, 2000; Martinez *et al.*, 2011). Un avantage compétitif peut émerger pour l'acteur intermédiaire créateur de ces liaisons (Burt, 1995, 2000). C'est ainsi que le capital social fait référence à l'opportunité et à la capacité de coordonner l'activité d'autres personnes (Burt, 1995). Ce faisant, il se distingue du capital humain qui lui se limite à la capacité individuelle (*Ibid.*). Dès lors, les liens faibles présents dans la structure sociale offrent des opportunités à des individus ou à des groupes de développer des relations exclusives (Burt, 1995, 2000). Des individus forment un capital social par les connexions qu'ils provoquent et dépassent les limites de leur réseau immédiat.

En contexte entrepreneurial, les entrepreneurs saisissent ces opportunités et la valeur créée provient de connexions entre ces extrémités sans point d'attache (Burt, 2000). En ce sens, les chances pour un entrepreneur de démarrer et réussir son entreprise et de réagir plus rapidement et plus adéquatement dans les temps difficiles semblent meilleures pour ceux dont le capital social est formé d'opportunités qui proviennent de trous structuraux (*Ibid.*). De plus, des niveaux d'innovation plus élevés et l'accès à des sources de compétences et de savoirs plus ciblées aux besoins de l'entrepreneur semblent émerger de la diversité que procure la connectivité à des liens plus distants (Martinez *et al.*, 2011). Cette perspective se range du côté des théoriciens sociaux qui prétendent que les configurations de réseaux n'offrent des opportunités



qu'à certains individus capables d'étendre leurs relations vers des liens plus faibles (Aldrich et Kim, 2007). Ainsi, la nature des liens mérite une réflexion.

### 4.3 Nature des liens

Si le concept des trous structuraux relève de la dimension structurelle du capital social, le concept de liens faibles, quant à lui, s'insère dans la dimension plus relationnelle du capital social (Nahapiet *et al.*, 1998). Ce concept est indéniablement associé à Granovetter (1973, 1983). La réflexion de ce chercheur sur la force des liens faibles a traversé plus de quatre décennies de recherches et trouve encore des références dans plusieurs champs de recherche (Martinez *et al.*, 2011). Granovetter (1973) contribue une réflexion sur le pouvoir cohésif des liens faibles qui, à leur face même, semblent plutôt aliénants que générateurs d'opportunités.

Ces liens dépassent ceux constitués avec les groupes primaires et portent plutôt sur les liens entre des groupes et des structures sociales moins bien définis, car plus distants (Granovetter, 1973). Ainsi, les individus privés de liens faibles sont aussi privés d'accès à l'information qui provient de lieux moins intimement liés à la personne ou au groupe (Granovetter, 1973, 1983). L'introduction des liens faibles à l'analyse des réseaux relève la force des liens. La force des liens se définit par une combinaison de l'intensité émotionnelle, du temps consacré au lien, des services réciproques déployés et du niveau d'intimité des parties liées (Granovetter, 1973).

En ce sens, si les liens forts soulèvent l'homogénéité des personnes liées ainsi qu'un engagement émotionnel et une fréquence élevée des contacts, les liens faibles sont plutôt caractérisés par l'hétérogénéité des personnes ainsi qu'un engagement et une fréquence faible des interactions (Martinez *et al.*, 2011). Or, les liens faibles offrent des opportunités d'accès à des ressources informationnelles situées dans des régions plus éloignées du système social (Granovetter, 1983). Dès lors, ne s'appuyer que sur des liens forts empêche non seulement l'accès à ces ressources éloignées, mais peut

aussi rendre les individus et les groupes vulnérables aux chocs qui surviennent à l'extérieur de leur réseau, puisqu'enfermés dans un réseau de trop grande proximité (Gargiulo et Benassi, 1999; Granovetter, 1983, Uzzi, 1997).

D'ailleurs, plusieurs recherches soulèvent les inconvénients potentiels des liens étroits (Gargiulo *et al.*, 1999; Elfring *et al.*, 2007; Inkpen *et al.*, 2005; Martinez *et al.*, 2011; Nahapiet *et al.*, 1998; Zaheer, Gulati et Nohria, 2000). Ce type de liens cohésifs est limité dans sa portée et peut être onéreux à maintenir sur le plan de la réciprocité attendue, du niveau d'engagement émotionnel et de la fréquence des contacts (Martinez *et al.*, 2011). À cet effet, certains chercheurs introduisent le côté obscur des réseaux et mettent en garde les acteurs en réseau devant des configurations de liens trop étroits (Elfring *et al.*, 2007; Gargiulo *et al.*, 1999; Inkpen *et al.*, 2005; Zaheer *et al.*, 2000).

Ainsi, des liens étroits avec une forte cohésion peuvent limiter la capacité d'adaptation à l'évolution de l'environnement des individus et des organisations (Gargiulo *et al.*, 1999). Ces derniers se retrouvent parfois coincés dans des relations étroites devenues peu productives et qui laissent peu de marge de manœuvre pour l'exploration d'autres liens plus distants (Elfring *et al.*, 2007; Zaheer *et al.*, 2000). Des liens plus faibles portent parfois avec eux des opportunités d'accès à de nouvelles sources d'information.

Une trop forte cohésion des liens peut ainsi limiter la capacité d'un gestionnaire d'avoir une entière liberté sur la composition de son réseau (Gargiulo *et al.*, 1999). Le capital social formé de liens trop étroits devient donc un frein devant des opportunités de coopération, d'échange et de partage d'un individu ou d'un groupe (Nahapiet *et al.*, 1998). La diversité des liens plus que la force ou la cohésion de ceux-ci est soulevée, et ce, particulièrement après la phase de démarrage du processus entrepreneurial (Martinez *et al.*, 2011).

Conséquemment, l'évolution de la nature des liens à travers le processus entrepreneurial sème l'intérêt d'autres chercheurs qui tentent d'identifier si la cohésion des réseaux ou la richesse en trous structuraux est plus porteuse au succès d'une entreprise (Hite *et al.*, 2001). Selon eux, la nature des liens nécessaires au succès évolue avec l'émergence de l'entreprise et ses besoins en ressources. À cet effet, de liens plus cohésifs et liés à l'identité sociale de la personne, les réseaux évoluent vers des liens plus calculés et structurés sur la base d'un calcul « coûts-bénéfices » (Hite *et al.*, 2001).

Entre ces deux extrémités de l'évolution de l'entreprise et des liens, l'exploitation des trous structuraux trouve sa pertinence (*Ibid.*). Ainsi, une cohésion des liens, caractérisée par des liens forts, ainsi que la diversité des liens, caractérisée par des liens plus faibles, semblent toutes deux contribuer au succès des entreprises émergentes (Elfring et Hulsink, 2007; Hite *et al.*, 2001). Conséquemment, un défi important pour les entrepreneurs et gestionnaires de ces entreprises réside dans le fait de pouvoir identifier et d'agir sur ces liens qui permettent l'accès aux ressources nécessaires à leur évolution (Hite, 2005).

En somme, de ses dimensions structurelle, relationnelle et cognitive, le capital social se forme et se développe à travers diverses configurations, se personnalise selon les liens qui le composent et porte des référents partagés par ses acteurs. De ces dimensions, le capital social comprend le réseau, mais aussi les actifs qui peuvent être mobilisés par l'entremise de ce réseau. Ces actifs contribuent, entre autres, à la formation d'organisations, leur croissance, leur performance, à la formation de nouveaux réseaux ainsi qu'à la création d'un capital intellectuel (Adlešič *et al.*, 2012). Le capital social facilite ainsi la formation et le développement d'un capital intellectuel (Adlešič *et al.*, 2012; Nahapiet *et al.*, 1998).

Or, pour certains, la coévolution du capital social et du capital intellectuel sous-tend un avantage compétitif pour l'organisation (Nahapiet *et al.*, 1998; Stewart, 1997). Par conséquent, le concept de capital intellectuel mérite un détour à ma réflexion

conceptuelle. En plus, le capital intellectuel fait partie des plus récentes recherches sur l'incubation et les nouvelles entreprises et représente un sujet d'intérêt de recherche (Calza, Dezi, Schiavone et Simoni, 2014; Hormiga, Batista-Canino et Sánchez-Medina, 2011a, 2011b; Hongli et Lingfang, 2011; Pena, 2002). Les concepts plus généraux du capital intellectuel sont explorés succinctement, ci-dessous, avant d'introduire les recherches sur le capital intellectuel en contexte d'incubation. Ce retour vers le champ de l'incubation permet, en quelque sorte, de boucler la boucle du contexte théorique après avoir exploré d'autres champs de concepts sensibilisants.

#### 4.4 Capital intellectuel

Les contributions à la réflexion sur le capital intellectuel datent du début du 19<sup>e</sup> siècle et sont l'œuvre d'académiciens et de praticiens des disciplines de politiques publiques, d'économie, de management, de ressources humaines, de droit, de comptabilité et de stratégie organisationnelle (Marr, 2005). Conséquemment, le champ de recherche sur le capital intellectuel est multidisciplinaire, ne cesse d'évoluer et chacun apporte à sa définition une perspective qui lui est propre (*Ibid.*). Bien qu'il n'y ait pas de consensus sur une définition du capital intellectuel, certains thèmes qui le définissent sont quand même récurrents (Kim *et al.*, 2009). Selon Stewart (1997), « intellectual capital is intellectual material (knowledge, information, intellectual property, experience) that can be put to use to create wealth (Stewart, 1997, préface, p.X) »<sup>4</sup>.

À cet égard, peu importe la définition donnée au capital intellectuel, le savoir et l'information sont au cœur de ses composantes, lesquelles sont devenues parmi les plus importantes sources d'avantage compétitif (Bontis, Chua Chong Keow et Richardson, 2000; Stewart, 1997). Étant donné que l'organisation est un lieu qui se

---

<sup>4</sup> Le capital intellectuel est le matériel intellectuel (savoir, information, propriété intellectuelle, expérience) qui peut être mis à l'usage pour créer de la richesse (traduction libre).

prête bien à la formation et au transfert des savoirs, ces derniers deviennent un actif d'intérêt qui peut être mobilisé par un individu ou un groupe à travers ses réseaux (Inkpen *et al.*, 2005; Nahapiet *et al.*, 1998). En ce sens, Nahapiet *et al.* (1998) définissent le capital intellectuel comme : « [...] we use the term "intellectual capital" to refer to the knowledge and knowing capability of a social collectivity, such as an organization, intellectual community, or professional practice (Nahapiet *et al.*, 1998, p. 245) »<sup>5</sup>.

Par cette définition, les chercheurs soulèvent non seulement l'actif présent de connaissance d'une organisation, mais également son potentiel de développement lié à sa capacité de connaître et à sa capacité d'action sur les bases de ce savoir. Conséquemment, quoique moins tangible comme actif, le capital intellectuel demeure néanmoins une composante cruciale au développement et à la compétitivité des organisations (Bonti *et al.*, 2000; Edvinsson et Malone, 1999; Kim et Kumar, 2009; Marr, 2005, 2008; Meritum Guidelines, 2001; Nahapiet *et al.*, 1998; Roos, Roos, Pike et Fernstrom 2007; Stewart, 1997).

Ainsi, définir le potentiel concurrentiel d'une organisation par ses capacités d'acquisition et d'action sur le savoir est différent et plus optimiste qu'une définition construite sur les bases de défaillances du marché (Nahapiet *et al.*, 1998). Le capital intellectuel offre donc une lentille plus actuelle à l'observateur de l'évolution du développement et de la compétitivité des organisations.

À l'instar du capital social, le capital intellectuel se définit, lui aussi, à partir de trois dimensions. Ces dimensions sont : le capital humain, le capital structurel et le capital relationnel (Bontis *et al.*, 2000; Kim *et al.*, 2009; Meritum Guidelines, 2001). Dans certains écrits plus anciens, le capital relationnel est souvent nommé et limité au

---

<sup>5</sup> [...] la connaissance et la capacité de connaissance d'une collectivité sociale, comme une organisation, une communauté intellectuelle ou une pratique professionnelle (traduction libre).

contexte du capital clients (Bontis *et al.*, 2000; Edvinsson *et al.*, 1999; Stewart, 1997). D'autres chercheurs plus récents distinguent le capital relationnel interne de celui externe (Claza *et al.*, 2014; Hongli *et al.*, 2011). Aussi, la dimension structurelle est parfois nommée comme capital organisationnel (Pena, 2002; Roos *et al.*, 2007). Bref, il n'y a pas de bonne ou mauvaise définition des composantes du capital intellectuel (Marr, 2008). Toutefois, il semble largement accepté que le regroupement sous les vocables humain, structurel et relationnel soit d'usage (Calza *et al.*, 2014; Marr, 2008; Hormiga *et al.*, 2011a, 2011b; Hongli *et al.*, 2011; Kim *et al.*, 2009; Meritum Guidelines, 2001).

En ce sens, selon Marr (2008) et Meritum Guidelines (2001), la composante humaine du capital intellectuel est définie par le savoir que les employés de l'organisation portent en eux lorsqu'ils quittent l'organisation après une journée de travail. Ce savoir peut être composé, entre autres, des habiletés, de l'expérience, des connaissances, des comportements et des caractères des individus. Ces individus sont des employés ou des collaborateurs externes qui font systématiquement partie de l'offre de service de l'organisation. Ces liens externes et les interactions avec les employés sont fréquents et configurent donc une partie du capital humain. Aussi, la loyauté des employés et de ses collaborateurs usuels ainsi que leur motivation au travail et à contribuer au succès de l'organisation peuvent devenir des considérations temporelles importantes au développement du capital humain.

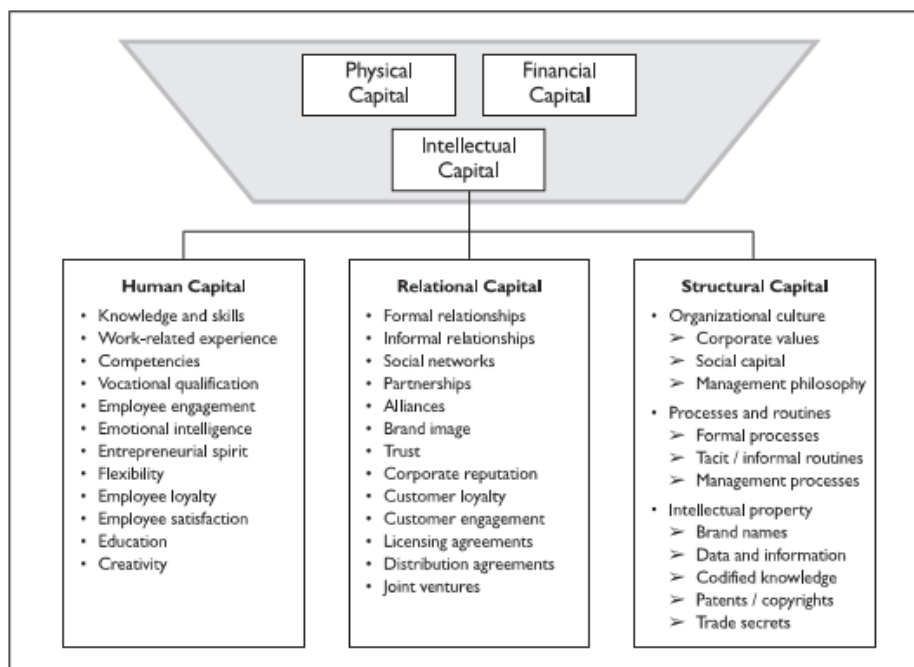
Par opposition, la composante de capital structurel ou organisationnel concerne ce qui reste à l'organisation lorsque les employés quittent les lieux de travail. Les procédures, la routine de travail, les processus, la propriété intellectuelle, les données, les documents corporatifs et la culture organisationnelle sont des aspects de ce capital intellectuel. En ce sens, les processus et les routines de travail sont le reflet de mécanismes de partage des savoirs et de l'information au sein des intervenants de l'organisation. Ces intervenants peuvent être internes ou externes. Ainsi, la formalisation de processus et de routines peut se faire à l'aide d'outils qui permettent

de répéter et d'encadrer, de façon formelle ou informelle, les actions de partage et d'échange entre les intervenants désignés.

Enfin, le capital relationnel inclut le capital client. Le client de l'organisation est au cœur de sa proposition de valeur et des mécanismes pour assurer l'acquisition, la rétention et la croissance du capital client. Aux clients, ils s'ajoutent les autres ressources externes à l'organisation telles que les fournisseurs, les investisseurs et toutes autres parties prenantes qui interagissent avec l'organisation. Ces interactions sont plus ponctuelles et la formalisation de ces liens est souvent faite par des contrats qui dictent et encadrent les relations.

Toutefois, le capital relationnel est aussi le registre d'aspects moins formalisés qui apportent une valeur à l'organisation. Ces aspects sont des ressources intangibles qui émergent de ces relations et comprennent, entre autres, l'image, la loyauté, la réputation, le pouvoir d'achat, la réponse client et le pouvoir d'influence et de négociation (Marr, 2008; Meritum Guidelines, 2001). Enfin, ces aspects sur les trois dimensions du capital social et d'autres sont proposés par la classification de Marr, 2008 (Figure 13). Par ailleurs, ce dernier distingue le capital physique et financier du capital intellectuel, soulignant ainsi le caractère intangible du dernier par rapport aux deux précédents.

Figure 13 : Classification du capital intellectuel



Source : Marr, 2008, p. 6

Cependant, au-delà des spécificités de chaque dimension, ces composantes proposées sont, avant tout, des lieux où chercher et identifier les composantes du capital intellectuel (Marr 2008; Stewart, 1997). À cet effet, c'est l'interaction entre les dimensions du capital intellectuel qui fait émerger ces actifs intangibles et le défi revient aux gestionnaires de non seulement les saisir, mais aussi de les gérer et de les formaliser (Bontis *et al.*, 2000; Marr 2008; Stewart, 1997). D'autres chercheurs associent même l'interrelation des dimensions à la capacité d'innovation des organisations (Subramaniam et Youndt, 2005). Ce que certains désignent comme les racines cachées de la valeur d'une organisation (Edvinsson *et al.*, 1999) posent ainsi des défis d'identification, de formalisation, de mesure et de valorisation auprès des parties prenantes (Marr, 2005; Roos *et al.*, 2007). Le capital intellectuel est du domaine de l'intangible et porte ainsi en lui tous les défis d'identification et de mesure que cela occasionne (Marr, 2008).



#### 4.5 Capital intellectuel en contexte d'incubation

En contexte plus spécifique à l'incubation, le capital intellectuel fait partie des sujets d'intérêt plus récents en recherches sur l'incubation et sur le succès de nouvelles entreprises (Calza *et al.*, 2014; Hongli *et al.*, 2011; Hormiga *et al.*, 2011a, 2011b; Pena, 2002). Le capital intellectuel de l'incubation suscite des questionnements sur la gestion et la stratégie des incubateurs (Calza *et al.*, 2014; Hongli *et al.*, 2011; Pena, 2002). À cet effet, certains chercheurs relèvent les bénéfices du transfert des savoirs de l'incubateur aux incubés (Hongli *et al.*, 2011). Aussi, des corrélations sont faites entre les dimensions du capital intellectuel et le capital relationnel interne est distingué de celui plus externe, ce dernier concernant plutôt les relations de l'incubateur avec les collaborateurs externes (*Ibid.*).

Par ailleurs, d'autres recherches portent principalement sur les phases de démarrage d'entreprises (Hormiga *et al.*, 2011a, 2011b; Pena, 2002). En contexte plus général de démarrage, l'importance de l'intangible est relevée ainsi que les difficultés de l'identifier (Hormiga *et al.*, 2011a, 2011b). Dès les premières phases de démarrage, le capital humain est lié à la performance de l'entreprise tandis que le capital structurel est plus difficile à discerner (Calza *et al.*, 2014; Hormiga *et al.*, 2011a). Sur le plan relationnel, la réputation semble plus importante à partir des premiers temps suivant le démarrage (*Ibid.*). D'ailleurs, l'importance des relations de l'entreprise avec son environnement est notée (Hormiga *et al.*, 2011b).

Ces recherches somment donc les gestionnaires à transformer le capital humain et relationnel en savoirs imbriqués dans la structure de l'entreprise. Comme mentionné ci-dessus, faire passer les savoirs des individus à l'organisation est un thème récurrent en recherche qui soulève les problèmes de pérennisation de savoirs dépendant d'individus. Les moyens pour faire ce passage vers un capital structurel sont donc, sans équivoque, un sujet d'intérêt.

En contexte d'incubation, les recherches sur le capital intellectuel en démarrage soulignent la configuration propice des incubateurs à la formation et au développement de ce capital (Pena, 2002). Le développement des liens à l'interne et la valeur des réseaux externes sont porteurs de capital intellectuel. Ainsi, les entreprises incubées réussissent mieux lorsqu'elles valorisent et développent les services intangibles de l'incubateur. En ce sens, les capitaux humain, organisationnel et relationnel sont liés positivement à la performance des nouvelles entreprises (Calza *et al.*, 2014; Pena, 2002). Calza *et al.* (2014) et Pena (2002) lancent donc un appel vers l'adoption de politiques qui font la promotion des composantes du capital intellectuel. Cette promotion doit chercher à valoriser la création, le maintien et la mesure de ces aspects moins tangibles de l'incubation (*Ibid.*).

Enfin, Calza *et al.* (2014) font du capital intellectuel de l'incubation le point de mire de leur recherche sur l'incubation. Fondée sur une analyse de la littérature, leur recherche désigne l'incubateur comme étant un fournisseur d'actifs intangibles, tel que le capital intellectuel, pour les entreprises incubées :

Among others, a typical goal of modern “networked” incubators (Bøllingtoft and Ulhøi, 2005) is to provide intangible assets, as social capital and intellectual capital (IC), to firms hosted by the incubator (the so-called “incubatees” or tenants) (Hansen *et al.*, 2000) » (p. 597).<sup>6</sup>

En ce sens, les auteurs désignent la composante du capital relationnel comme critique à la compétitivité et à la performance des incubateurs :

Networking is critical for business incubators to provide added value-services to tenant firms (Bøllingtoft and Ulhøi, 2005). Also virtual incubators can support effectively innovation-based networking and the management of human capital for incubatees (Nowak and Grantham, 2000). These evidences

---

<sup>6</sup> Entre autres, l'objectif typique des incubateurs modernes « en réseau » (Bøllingtoft et Ulhøi, 2005) est de fournir des actifs intangibles, en tant que capital social et capital intellectuel, aux entreprises hébergées par l'incubateur (les « incubés » ou locataires) (Hansen et al., 2000) (traduction libre).

outline the provision of intangible assets is critical for the competitiveness and performance of incubators. The current centrality of providing access to key and strategic partners to tenant firms makes the relational capital of incubators a crucial component of their IC (p. 600).<sup>7</sup>

Toutefois, au-delà de la composante de capital relationnel du capital intellectuel, les auteurs soulignent comment les trois composantes sont toutes aussi importantes dans cette troisième génération des modèles d'incubation :

This evolution of BIs from a first generation real estate model to a third generation networked model has been coupled with a progressive improvement of BIs' IC. In particular, in third generation incubators the typical three components of the IC – i.e., structural, human and relational IC – are all equally relevant (p. 602).<sup>8</sup>

À cet effet, Calza *et al.* (2014) attribuent des rôles aux trois composantes du capital intellectuel dans le contexte des incubateurs de la troisième génération. La figure 14 est une image de cette attribution.

---

<sup>7</sup> La mise en réseau est essentielle pour que les incubateurs d'entreprises fournissent des services à valeur ajoutée aux entreprises locataires (Bøllingtoft et Ulhøi, 2005). Les incubateurs virtuels peuvent également soutenir efficacement la mise en réseau fondée sur l'innovation et la gestion du capital humain pour les incubés (Nowak et Grantham, 2000). Ces évidences montrent que la fourniture d'actifs intangibles est essentielle pour la compétitivité et la performance des incubateurs. La centralité actuelle de l'accès aux partenaires clés et stratégiques pour les entreprises locataires fait du capital relationnel des incubateurs un élément crucial de leur CI (traduction libre).

<sup>8</sup> Cette évolution des incubateurs d'entreprises de la première génération d'un modèle immobilier à un modèle de troisième génération en réseau s'est accompagnée d'une amélioration progressive du capital intellectuel des incubateurs d'entreprises. En particulier, dans les incubateurs de troisième génération, les trois composantes typiques du capital intellectuel - c'est-à-dire, structurel, humain et relationnel - sont toutes également pertinentes (traduction libre).

Figure 14 : Rôles des composantes du CI en contexte d'incubation

IC components	Role
Structural capital	Definition of BI's activity scope Entry policies Grading policies
Human capital	Training Coaching
Relational capital	Networking with customers Networking with suppliers Networking with research centers Networking with financial institutions

Source : Calza *et al.*, 2014, p. 605.

Selon eux, un capital structurel est présent pour les rôles liés aux objectifs de l'incubateur ainsi qu'à ses politiques d'admission et d'évaluation de l'avancement vers la graduation et la sortie des entreprises incubées. Celle du capital humain concerne plutôt les rôles sur le plan de la formation et du coaching et permet ainsi de relever les habiletés et les compétences des gestionnaires ainsi que celles des coachs et des formateurs à forte proximité avec les gestionnaires de l'incubateur. La composante de capital relationnel, quant à elle, est présente auprès des relations externes entretenues auprès des clients, des fournisseurs, des centres de recherche ainsi que celles des réseaux d'acteurs sur le plan financier.

Enfin, cette même recherche introduit le concept du parcours de l'incubation (Calza *et al.*, 2014). En dressant le parcours de chaque entreprise incubée, le gestionnaire de l'incubateur peut identifier les moments les plus opportuns pour mettre des efforts sur l'une ou plusieurs dimensions du capital intellectuel. Ce suivi permet aussi de développer des indicateurs de suivi et d'atteinte des objectifs qui tiennent compte de l'évolution sur ces aspects intangibles de l'incubation (*Ibid.*). Ce faisant, le parcours de l'incubation est une manière de documenter le passage de savoirs du capital humain et relationnel de l'incubateur vers un capital structurel. Une réflexion sur ce passage, comme mentionné à plusieurs reprises ci-dessus, est réclamée par plusieurs chercheurs dans une préoccupation de pérennité de l'incubateur. Ce passage tient lieu

de formalisation des relations de l'incubateur afin d'ancrer dans les processus et les structures de l'organisation les liens qui forment le capital relationnel.

Finalement, les recherches sur le capital intellectuel invitent les chercheurs futurs à se pencher sur une meilleure intégration des composantes du capital intellectuel dans l'offre de services des incubateurs (Calza *et al.*, 2014). De plus, l'étude de ces éléments moins tangibles mérite plus de place en recherche étant donné l'importance des composantes humaine, structurelle et relationnelle pour les entreprises en démarrage et en émergence (Calza *et al.*, 2014; Hongli *et al.*, 2011; Hormiga *et al.*, 2011a, 2011b; Pena, 2002).

Plus globalement, le capital intellectuel intéresse les chercheurs puisqu'il est maintenant désigné comme une composante cruciale au développement ainsi qu'à la compétitivité et à la performance des organisations (Bonti *et al.*, 2000; Edvinsson et Malone, 1999; Kim et Kumar, 2009; Marr, 2005, 2008; Meritum Guidelines, 2001; Nahapiet *et al.*, 1998; Roos, Roos, Pike et Fernstrom 2007; Stewart, 1997). Par conséquent, les composantes du capital intellectuel peuvent aider à structurer la réflexion dans le contexte de ma recherche.

En résumé, ma revue de concepts soulevés en contexte d'incubation à partir d'autres champs de recherche est pertinente pour la suite des choses. À cet effet, les concepts plus généraux sur les réseaux m'aident à définir ces derniers et à confirmer l'intérêt de recherche pour des organisations dont les frontières sont perméables à des collaborations externes. Ces réseaux m'invitent à explorer les aspects plus sociaux et, de ce fait, les concepts du capital social sont introduits. Le capital social a été soulevé en contexte d'incubation et ma réflexion hors de ce champ apporte des définitions et des dimensions au concept.

Ensuite, le capital intellectuel a été introduit. Ses composantes humaine, structurelle et relationnelle sont distinguées. Plus globalement, le capital intellectuel

fait partie des actifs intangibles qui confèrent aux organisations un avantage compétitif. En contexte d'incubation, les recherches qui font usage des concepts du capital intellectuel sont peu nombreuses. Une des plus récentes propose d'attribuer des rôles spécifiques aux trois composantes du capital intellectuel afin d'évaluer certains processus mis en œuvre par l'incubateur.

Au final, la revue sur les réseaux, le capital social, la nature des liens et le capital intellectuel m'outillent de concepts théoriques qui, transférés en contexte d'incubation, offrent une lentille théorique à l'explication du phénomène observé. Conséquemment, ce passage vers d'autres champs a le mérite d'asseoir ma compréhension des concepts utilisés sur des assises scientifiques reconnues et d'actualité. Dès lors, mon ambition d'explorer la formalisation des réseaux externes de l'incubation peut maintenant se faire à partir de concepts théoriques plus actuels et qui dépassent ceux du sous-champ de l'incubation.

De plus, les recherches qui postulent spécifiquement leurs questions sur les manières d'ajouter au capital intellectuel sont rares en contexte d'incubation (Calza *et al.*, 2014; Hongli *et al.*, 2011). Ainsi, une belle opportunité s'offre à moi d'explorer les réseaux de l'incubation à partir de concepts théoriques sur le capital intellectuel. Ce faisant, je peux répondre à l'appel de plus de théorisation en recherche sur l'incubation (Hackett *et al.*, 2004) et je le fais par l'utilisation de concepts peu utilisés en contexte d'incubation. De plus, ces concepts font partie des conversations en cours dans d'autres champs de recherche.

Enfin, à la lumière de cette réflexion entourant les réseaux et les concepts théoriques qui s'y greffent, le processus de création de valeur passe obligatoirement par l'encastrement des entreprises dans un système en réseau qui offre des opportunités d'exploration et d'exploitation de collaborations (Hansen *et al.*, 2000; Hughes *et al.*, 2007). Par conséquent, une grande partie de l'objet de l'incubation réside dans sa

capacité de formaliser l'interaction vers des collaborations créatrices de valeur (Rice, 2002).

Le défi de formalisation de l'interaction est donc une suite logique au propos plus général de l'omniprésence de réseaux au sein des incubateurs et de l'exploration d'autres champs intéressés par les réseaux des organisations. L'exploration d'écrits qui traitent plus spécifiquement de formalisation entourant les réseaux externes de l'incubateur mérite donc d'être faite. Ce cinquième et dernier thème de la revue de la littérature est présenté ci-dessous. Celui-ci me permet de délimiter précisément un territoire de contributions scientifiques et de formuler une question de recherche.

## 5. VERS LA FORMALISATION DES RÉSEAUX

Une réflexion sur la formalisation infère nécessairement le passage d'un état plus informel, improvisé et parfois chaotique vers un autre plus organisé, répétitif et prévisible. Formaliser, c'est modéliser, standardiser, rendre plus formel ou décrire afin de mettre en forme. Dans une réflexion sur les réseaux externes de l'incubation, le défi de formalisation infère le caractère même de l'incubateur. À cet effet, l'incubateur, fort de ses réseaux, n'est pas statique (Aernoudt, 2004). Au contraire, c'est le caractère dynamique et évolutif de la configuration de ce type d'organisation qui amène une réflexion sur le défi de formaliser.

En ce sens, ci-dessous, je propose, une réflexion en deux temps. D'abord, le caractère dynamique de l'incubateur est relevé. De ce caractère, les liens et les échanges qui forment les réseaux évoluent et se transforment dans un contexte d'émergence d'entreprise. Ensuite, le besoin de formaliser est soulevé. Fruit de recherches qui explorent l'institutionnalisation des réseaux, ma réflexion passe par les auteurs qui plaident en ce sens et vont même lier la formalisation des réseaux externes à un avantage compétitif. Le dynamisme des réseaux et le besoin de formaliser sont présentés ci-dessous.

## 5.1 Dynamisme et évolution des réseaux

Le caractère dynamique et évolutif de l'incubation d'entreprises a été relevé au tout début de ma réflexion sur le contexte théorique du présent chapitre. Ce caractère a été soulevé comme un aspect de la complexité d'explorer le phénomène de l'incubation. L'organisation incubatrice d'entreprises, ainsi que les entreprises incubées, œuvrent et évoluent dans un environnement économique, social et politique en constante mutation (Aaboen, 2009; Bruneel *et al.*, 2012; Hackett *et al.*, 2004; Lewis *et al.*, 2011; Phan *et al.*, 2005). De ce fait, des chercheurs souhaitent que les éléments dynamiques de l'incubation soient au cœur des recherches (Aernoudt, 2004; Bøllingtoft *et al.*, 2005). Pour eux, c'est l'exploration de ces éléments et des transformations qu'ils subissent qui mérite l'attention (Ahmad *et al.*, 2011; Hackett *et al.*, 2004). Ainsi, il n'y a pas de processus d'incubation commun et l'unicité de ce type d'organisation provient des dyades et des triades qui se forment et à partir desquelles l'incubateur évolue (Ahmad *et al.*, 2011).

Le rôle déterminant des réseaux dans la configuration de cette organisation fonde donc une grande partie du caractère dynamique et évolutif de l'incubation. Les réseaux ont une nature changeante et leur temporalité oblige l'exploration de leur manière de se développer, de se transformer et de s'adapter à l'entreprise émergente (Jack, 2010). L'espace qu'occupent les réseaux dans la configuration d'un incubateur rend ses frontières organisationnelles poreuses et perméables à la dynamique transformationnelle que portent les réseaux (Jack, 2010; Phan *et al.*, 2005; Zaheer *et al.*, 2000).

À cet effet, les échanges qui surviennent en réseau se forment et, selon l'évolution de l'organisation, se transforment, se multiplient et se diversifient (Hoang et Antoncic, 2003; Larson et Starr, 1993; Martinez *et al.*, 2011). En contexte entrepreneurial, l'évolution des réseaux est un intérêt de recherche (Aldrich et Kim, 2007; Aldrich et Zimmer, 1986; Hite et Hesterly, 2001; Hoang *et al.*, 2003; Larson *et*



*al.*, 1993; Martinez *et al.*, 2011). Ces recherches tiennent compte de l'évolution des processus d'émergence d'une entreprise. De cette émergence, la configuration de l'entreprise et l'intérêt de réseautage changent afin de servir des réalités et des fins qui évoluent. Les relations d'échanges en réseau se transforment et les chercheurs se dotent de cadres exploratoires afin d'expliquer l'évolution de ces transformations (Hite *et al.*, 2001; Larson *et al.*, 1993; Martinez *et al.*, 2011).

Pour certains, l'activité de réseautage entrepreneurial passe de relations en dyades unidimensionnelles, plus près de l'entrepreneur, vers des processus d'échanges à plusieurs dimensions dans un réseau plus dense de ses composantes socio-économiques (Hoang *et al.*, 2003; Larson *et al.*, 1993). Ces chercheurs proposent ainsi un cadre d'enquête de l'évolution des relations en réseau. Ce cadre exploratoire est à la fois normatif d'un processus par lequel l'entrepreneur transforme son réseau personnel, et plutôt informel, vers des configurations plus stables et à multiples niveaux. Enfin, le processus d'évolution des réseaux est relevé à partir des activités intentionnelles de l'entrepreneur et sert à décrire les propriétés du processus de réseautage (Larson *et al.*, 1993).

D'autres recherches décrivent l'évolution de l'activité de réseautage par un passage de réseaux dépendants de la personne vers d'autres plus ancrés dans un parcours d'une gestion planifiée (Hite *et al.*, 2001). Ces recherches soulèvent ainsi la présence de liens plus cohésifs et liés à l'identité de l'entrepreneur, et ce, en début d'émergence de l'entreprise. Plus tard, en début de croissance de l'entreprise, un calcul économique « coûts-bénéfices » détermine de plus en plus la configuration des liens (*Ibid.*). En ce sens, les réseaux évoluent d'une cohésion des liens à une plus grande dispersion et diversité de ceux-ci vers, idéalement, une gestion intentionnelle du réseau (*Ibid.*). Comme pour l'évolution des dyades unidimensionnelles vers celles à multiples niveaux, ces recherches soulèvent le passage espéré de réseaux dépendants d'une personne à ceux attachés à des processus plus formalisés d'échanges interorganisationnels (Hite *et al.*, 2001; Larson *et al.*, 1993).

Toutefois, malgré l'effort de ces chercheurs de décrire l'évolution des processus de formation des réseaux, une mise en garde est faite sur le danger de généraliser ces résultats (Hite *et al.*, 2001). Les entrepreneurs se distinguent et les besoins de ressources, le savoir disponible, la nature de l'industrie, la structure sociale, la culture de réseautage et d'autres facteurs viennent influencer l'évolution de la configuration des réseaux (*Ibid.*). En ce sens, la cohésion et la diversité des liens ainsi que les caractères formel et informel des échanges prennent différentes trajectoires et peuvent se compléter à différents moments dans un contexte d'émergence d'une entreprise (Aldrich *et al.*, 2007; Birley, 1986; Hite, 2005; Lee, Lee et Pennings, 2001; Lyons, 2000; Martinez *et al.*, 2011; Rothschild et Darr, 2005).

Néanmoins, l'obligation de contextualiser ne freine pas l'intérêt des chercheurs en quête de mécanismes de formalisation des réseaux de l'incubation (Aaboen, 2009; Hansen *et al.*, 2000; Muniz *et al.*, 2013; Rice, 2002). Quoique peu nombreux à avoir spécifiquement fait de la formalisation des réseaux l'objet de leur recherche, l'intérêt de structurer les liens est souvent inféré par d'autres chercheurs. Les recherches plus spécifiques qui explorent la formalisation des réseaux de l'incubation fondent, ci-dessous, le deuxième temps de ma réflexion sur le sujet.

## **5.2 Besoin de formalisation**

Les questionnements sur la formalisation des réseaux en contexte d'incubation vont dans le même sens que ceux liés à l'évolution des activités de réseautage d'entreprises émergentes. Ainsi, l'incubateur et l'entreprise incubée, comme l'entreprise émergente, font face à des défis de pérennisation de leurs réseaux. Cette pérennisation provient, en partie, d'efforts de mobilisation des ressources du réseau et d'efforts afin de rendre ces réseaux moins dépendants d'une personne (Aaboen, 2009; Hansen *et al.*, 2000).

Hansen *et al.* (2000) affichent dès le départ leur position sur l'importance des réseaux de l'incubateur :

Most business incubators provide office space, funding, and basic services. The better ones also offer extensive network of powerful business connections, enabling fledging start-ups to beat their competitors to market (p. 75).<sup>9</sup>

Il est intéressant de noter comment les auteurs associent l'impact d'une offre d'un réseau extensif à la performance des incubateurs ainsi qu'à celle des entreprises incubées. D'une part, la nature de cette offre spécifique de réseautage permet aux incubateurs de se démarquer des autres et d'être meilleurs : « the better ones ». D'autre part, cette même offre d'accès à un réseau puissant donne aux entreprises incubées un avantage compétitif sur le marché : « beat their competitors to the market ».

C'est en ce sens que ces mêmes auteurs nous offrent un plaidoyer vers l'institutionnalisation des réseaux. Sur la base des résultats d'un sondage suivi d'entrevues téléphoniques réalisées auprès de 170 dirigeants d'incubateurs à travers le monde, Hansen *et al.* (2000) proposent ainsi trois indicateurs de différenciations des incubateurs. Le premier est le maintien d'un esprit entrepreneurial, le second est l'offre d'économie d'échelle sur des biens et services et le troisième est l'accès préférentiel à un réseau. Sur ce troisième élément distinctif, les auteurs soulèvent que seulement un incubateur sur quatre offre une forme d'organisation des réseaux externes pour les entreprises incubées :

In fact, in our survey of nearly 170 incubators, an organized network was the differentiating factor. Although the vast majority of incubators offered the basic

---

<sup>9</sup> La plupart des incubateurs d'entreprises fournissent des bureaux, des financements et des services de base. Les meilleurs offrent également un vaste réseau de relations d'affaires puissantes, ce qui permet aux *start-ups* en pleine croissance de devancer leurs concurrents sur le marché (traduction libre).

benefits of office space, coaching, funding, and common services, only one in four provided a significant level of organized networking (p. 76).<sup>10</sup>

L'organisation des réseaux devient donc le cœur de leur argumentaire. Les auteurs donnent en exemple quelques incubateurs qui ont facilité l'accès à des ressources externes pour les entrepreneurs incubés. Ces accès ont facilité, entre autres, l'embauche de ressources humaines, la réalisation de plans d'affaires et le recrutement de ressources pour des comités aviseurs. Pour tous ces incubateurs, le dénominateur commun est l'accès à de vastes réseaux de ressources et le maintien de relations. Les auteurs mettent ainsi en valeur l'importance des réseaux dans la nouvelle économie du 21<sup>e</sup> siècle. Dans le même sens, ils présentent trois cas d'entreprises incubées qui, grâce à l'accès immédiat et organisé à des réseaux d'incubateurs, ont pu obtenir rapidement ce dont ils avaient besoin.

Ce faisant, Hansen *et al.* (2000) font de l'organisation des réseaux le plus important facteur de différenciation des incubateurs. À cet effet, l'implantation de mécanismes pour institutionnaliser les réseaux est le moyen de se démarquer. Ces mécanismes doivent être en place afin que les entreprises incubées puissent faire usage des réseaux au moment opportun plutôt que de dépendre d'une action de mise en œuvre par une personne. Ces mécanismes de collaborations font ainsi passer l'accès et le maintien aux réseaux du gestionnaire de l'incubateur à des processus d'incubation établis (Hansen *et al.*, 2000).

Ainsi, selon eux, la caractéristique de l'institutionnalisation des réseaux de l'incubation est déterminante :

By institutionalizing networking, an incubator achieves scalability of networking benefits. Networking no longer depends on the personal

---

<sup>10</sup> En fait, dans notre enquête auprès de près de 170 incubateurs, un réseau organisé constituait le facteur de différenciation. Bien que la grande majorité des incubateurs offrait les avantages de base de l'espace de bureau, de l'encadrement, du financement et des services communs, seulement un incubateur sur quatre offrait un niveau important de réseautage organisé (traduction libre).

connections of a few people and can be scaled up to include many mechanisms and managers networking on behalf of numerous companies (p. 79).<sup>11</sup>

Plus tard, les auteurs affirment :

Assembling portfolio companies is just the beginning. The next step is to implement mechanisms that will institutionalize networking. The goal is to establish connections and relationships that are anchored more to the incubator than to particular individuals (p. 82).<sup>12</sup>

Par conséquent, les auteurs décrivent l'élément différenciateur de l'offre d'un réseau puissant aux entreprises incubées suivant la mise en place de mécanismes d'institutionnalisation des réseaux. C'est donc une offre organisée d'accès et de maintien à des réseaux qui permet aux incubateurs d'être parmi les meilleurs et aux entreprises incubées d'avoir un avantage compétitif sur le marché. Toutefois, malgré un énoncé explicite au début de l'article, ce lien entre l'institutionnalisation des réseaux et l'avantage compétitif n'est pas démontré sur la base des données présentées dans le cadre de l'article.

Le propos de l'institutionnalisation des réseaux reste central, mais les auteurs entremêlent les trois éléments différenciateurs et positionnent, ici et là, des arguments qui construisent implicitement ce lien sans pour autant le faire empiriquement. Or, l'impact de l'institutionnalisation des réseaux externes devient particulièrement intéressant dans le contexte de l'ACET qui affiche des résultats intéressants aux yeux du public. L'impact de cette pratique de formaliser les interactions auprès de réseaux mérite une exploration dans le contexte d'un incubateur à succès et m'offre ainsi un potentiel intéressant de contribution scientifique.

---

<sup>11</sup> En institutionnalisant le réseautage, un incubateur réalise une mise à l'échelle des avantages du réseautage. La mise en réseau ne dépend plus des connexions personnelles de quelques personnes et peut être étendue pour inclure de nombreux mécanismes et gestionnaires réseautant au nom de nombreuses entreprises (traduction libre).

<sup>12</sup> L'assemblage des sociétés de portefeuille n'est que le début. L'étape suivante consiste à mettre en place des mécanismes qui institutionnaliseront le réseautage. Le but est d'établir des liens et des relations plus ancrées dans l'incubateur qu'avec des individus particuliers (traduction libre).

L'article de Hansen *et al.* (2000) approche les 700 citations dans les recherches sur l'incubation (*Google scholar*, consulté le 17 septembre 2018). Cette publication à caractère professionnel du *Harvard Business Review* (HBR) a donc servi l'argumentaire de plusieurs articles scientifiques sur l'incubation (Aerts *et al.*, 2007; Bøllingtoft *et al.*, 2005; Bruneel *et al.*, 2011; Grimaldi *et al.*, 2005; Hackett *et al.*, 2004; Lee *et al.*, 2001; Lendner et Dowling, 2007; Tötterman *et al.*, 2005). Comme le démontre ma revue de la littérature, le sous-champ de recherche de l'incubation est fortement imprégné de collaborations entre les revues professionnelles et scientifiques. Par conséquent, il devient pertinent d'explorer comment la formalisation des réseaux est traitée dans la littérature de l'incubation et si certains auteurs appuient une partie de leur argumentaire suivant les conclusions de Hansen *et al.* (2000).

Depuis leur publication en 2004, Hackett *et al.* restent, à ce jour, une référence incontournable dans le milieu scientifique de l'incubation. Leur revue systématique de la recherche sur l'incubation d'entreprises, entre 1984-2002, soulève les courants dominants et le fait que le sujet spécifique de l'incubation n'a pas trouvé preneur auprès des plus importantes publications en gestion (Hackett *et al.*, 2004). Ces auteurs nomment spécifiquement Hansen *et al.* (2000) dans leur plaidoyer pour l'utilisation de plus de théories dans l'explication du phénomène :

Hansen *et al.* (2000) employ network theory (Nohria and Eccles, 1992) to argue that primary value-added feature of networked incubators is the set of institutionalized processes that carefully structure and transfer knowledge throughout the incubator network in order to create conditions that facilitate the development of incubatees and the commercialization of their innovations. [...] The importance of the network design factor is supported by research that concludes that network relationship-building is the most important value-added component of the incubation process (Lichtenstein, 1992). (p. 70) <sup>13</sup>

---

<sup>13</sup> Hansen et al. (2000) utilisent la théorie des réseaux (Nohria et Eccles, 1992) pour affirmer que la principale caractéristique à valeur ajoutée des incubateurs en réseau est l'ensemble des processus institutionnalisés qui structurent et transfèrent soigneusement les connaissances à travers le réseau d'incubateurs afin de faciliter le développement des incubés et la commercialisation de leurs innovations. [...] L'importance du facteur de *design* du réseau est appuyée par des recherches qui concluent que

Ces auteurs relèvent ainsi que les processus institutionnalisés et le *design* de ce réseau sont la plus importante valeur ajoutée des processus d'incubation.

Dans leur revue de la littérature, Bøllingtoft *et al.* (2005) soulèvent spécifiquement les trois éléments différenciateurs des incubateurs énoncés par Hansen *et al.* (2000). Plus tard, ils mettent l'accent sur l'importance des réseaux avant de pointer leur recherche plus spécifiquement sur le capital social interne des entrepreneurs incubés. Leur étude ethnographique de six mois sur un incubateur au Danemark démontre que les entrepreneurs incubés tirent un capital social important des activités et des collaborations entre eux. Influencés par le facteur différenciateur de l'organisation des réseaux, Bøllingtoft *et al.* (2005) analysent les mécanismes à mettre en place afin que les entrepreneurs incubés développent entre eux des interactions à valeur ajoutée. Inspirés de la proposition d'institutionnalisation des interactions externes d'Hansen *et al.* (2000), ces auteurs proposent plutôt des mécanismes de formation et de maintien de capital social à partir des interactions internes entre les entrepreneurs incubés.

Par ailleurs, Bruneel *et al.* (2012) présentent les résultats de sept études de cas d'incubateurs européens desquels 71 entrepreneurs incubés ont été sondés. Les auteurs caractérisent l'offre de services des incubateurs suivant trois générations d'incubation qui passent de l'économie d'échelle sur des services, au soutien à l'apprentissage des affaires à celle d'accès à des réseaux. Pour l'accès à des réseaux, les auteurs font appel à Hansen *et al.* (2000) ainsi qu'à Bøllingtoft *et al.* (2005) pour décrire l'importance des réseaux institutionnalisés dans l'offre de service de la nouvelle génération d'incubateurs :

---

l'établissement de relations de réseau est la composante à valeur ajoutée la plus importante du processus d'incubation (traduction libre).

Network exploitation by BIs (*business incubators*) provides tenants with preferential access to potential customers, suppliers, technology partners and investors (Hansen *et al.*, 2000; Scillitoe and Chakrabarti, 2010). Institutionalized networks is no longer dependant on individuals' personal networks or contacts (Bøllingtoft and Ulhøi, 2005). Hansen and colleagues posits that networking is the most important factor in successful BI programmes (2000)<sup>14</sup> (p. 112).

Plus tard dans la discussion, les auteurs ajoutent: « BIs have a boundary-spanning function in facilitating access to different types of resource and service providers through institutionalized networks » (p. 117).<sup>15</sup>

La principale recommandation de Bruneel *et al.* (2012) est de combiner des pratiques de gestion adéquates à l'offre de services d'incubation. En ce sens, l'établissement plus formel de critères de sélection et de politiques de sortie de l'incubateur assure une meilleure adéquation entre les services offerts et le profil des entrepreneurs incubés. Pour ces auteurs, la graduation des entrepreneurs de l'incubateur dans un temps donné est gage de succès de l'incubateur et ceci nécessite ainsi une formalisation des services offerts par l'incubateur.

En ce sens, le propos de la formalisation de processus plus spécifiques de l'incubation a aussi fait partie d'autres recherches (Aaboen, 2009; Aerts *et al.*, 2007; Berkek *et al.*, 2008). Plusieurs de ces processus ont d'ailleurs fait l'objet d'éléments soulevés, ci-dessus, par ma définition conceptuelle de l'incubation. Parmi les auteurs de ces recherches, Aaboen (2009) aborde la question de structuration des services

---

<sup>14</sup> L'exploitation des réseaux par les incubateurs d'entreprises offre aux locataires un accès préférentiel aux clients potentiels, aux fournisseurs, aux partenaires technologiques et aux investisseurs (Hansen et al., 2000; Scillitoe et Chakrabarti, 2010). Les réseaux institutionnalisés ne dépendent plus des réseaux ou contacts personnels des individus (Bøllingtoft et Ulhøi, 2005). Hansen et ses collègues postulent que le réseautage est le facteur le plus important dans le succès des programmes d'incubation d'entreprises (traduction libre).

<sup>15</sup> Les incubateurs d'entreprises ont une fonction au-delà de leurs frontières organisationnelles en facilitant l'accès à différents types de ressources et de fournisseurs de services à travers des réseaux institutionnalisés (traduction libre).



offerts. Cette auteure utilise l'analogie du cabinet de professionnels pour mettre en lumière des dimensions de l'incubation à travers des entrevues de dirigeants de six incubateurs suédois. Par conséquent, une approche client découle de cet exercice analogique qui provoque un questionnement final sur qui est le client de l'incubateur, soit les entrepreneurs ou les décideurs politiques.

Au passage, sur le propos plus spécifique de la formalisation des pratiques de gestion des incubateurs, Aaboen (2009) relate ceci :

In the interviews it was mentioned that there was a current focus in the incubators of packaging, structuring and formalizing the products. The offer will then be less person dependant and easier to communicate or enter in a contract. The process was described as a creation of a toolbox. The approaches used are either developed from scratch or borrowed and adjusted from international incubators. The toolbox contains descriptions of the processes or modules offered, frameworks for contracts and presentations as well as checklists for follow-up meetings (p. 664).<sup>16</sup>

Étant donné la forte dépendance de l'incubateur sur ses réseaux externes, un focus mis sur la formalisation des services offerts a décidément un impact sur la manière de gérer les interactions auprès des ressources externes appelées à intervenir. Aussi, dans une approche client, les mécanismes de formation et de maintien des relations sont plus structurés.

Les incubateurs suédois sont aussi interpellés dans le cadre de la recherche de Bergek *et al.* (2008). Ces auteures proposent un cadre de référence afin de mettre en relation les résultats et les objectifs des incubateurs dans le but d'identifier les

---

<sup>16</sup> Lors des entretiens, il a été mentionné que les activités de packaging, de structuration et de formalisation des produits étaient actuellement au centre des préoccupations des incubateurs. L'offre sera alors moins dépendante de la personne et plus facile à communiquer ou à inclure dans un contrat. Le processus a été décrit comme la création d'une boîte à outils. Les approches utilisées sont développées à partir de zéro ou empruntées et ajustées à partir d'incubateurs internationaux. La boîte à outils contient des descriptions de processus ou de modules proposés, des cadres pour les contrats et les présentations, ainsi que des listes de contrôle pour les réunions de suivi (traduction libre).

meilleures pratiques et l'évaluation de la performance. Ce cadre est formé de trois composantes : sélection des incubés, soutien au développement des affaires et médiation auprès des réseaux. C'est sur ces composantes que les incubateurs sont distingués et que cinq modèles d'incubation émergent lorsqu'appliqués à l'évaluation de 16 incubateurs suédois. Les auteures lèguent donc des composantes d'évaluation et de distinction des modèles d'incubation.

C'est ainsi que la formalisation des critères de sélection et de soutien au développement des affaires fait son chemin. Pour Bergek *et al.* (2008), les gestionnaires d'incubateurs doivent structurer les processus en ce sens et des choix s'imposent quant à leurs pratiques de gestion. À cet effet, elles affirment:

Incubators may, then, be placed on a scale depending on the extent to which they see themselves as managers of the incubation process or as external facilitators of a process primarily managed by the incubatees themselves (p. 24).<sup>17</sup>

Les auteures notent aussi les difficultés que soulèvent l'évaluation de la performance et comment ce travail devrait passer par un regard sur le processus plutôt que sur les résultats obtenus : « Most of these studies have focused on outcome (e.g. number of new firms, jobs and firm survival), but without relating it to how different incubators organise and manage their incubation processes »<sup>18</sup> (p. 21).

Ces auteures s'ajoutent donc aux nombreux autres, relevés ci-dessus, qui réclament plus de recherches sur les processus de l'incubation, soit le « comment » de la mise en œuvre des activités de l'incubateur (Aaboen, 2009; Adlešič *et al.*, 2012;

---

<sup>17</sup> Les incubateurs peuvent alors être placés sur une échelle en fonction de la mesure dans laquelle ils se considèrent en tant que gestionnaires du processus d'incubation ou en tant que facilitateurs externes d'un processus principalement géré par les incubés eux-mêmes (traduction libre).

<sup>18</sup> La plupart de ces études se sont concentrées sur les résultats (par exemple, nombre de nouvelles entreprises, emplois et survie des entreprises), mais sans lier ces résultats à comment différents incubateurs organisent et gèrent leurs processus d'incubation (traduction libre).

Aernoudt, 2004; Ahmad *et al.*, 2011; Bøllingtoft *et al.*, 2005; Calza *et al.*, 2014; Fang *et al.*, 2010; Hackett *et al.*, 2004; Hansen *et al.*, 2000; Hongli *et al.*, 2011; Hormiga *et al.*, 2011; Hughes *et al.*, 2007; Lyons, 2000; McAdam *et al.*, 2006; Perdomo Charry *et al.*, 2014; Peters *et al.*, 2004; Rice, 2002; Scillitoe *et al.*, 2010; Soetanto *et al.*, 2011; Tötterman *et al.*, 2005; Theodorakopoulos *et al.*, 2014).

En somme, cette dernière réflexion sur le besoin de formaliser pose bien les assises de ce qui a du sens à explorer dans le cadre de ma recherche. Si l'inférence à la formalisation des processus a parsemé l'ensemble de ma revue de la littérature, celle plus spécifique aux interactions auprès des réseaux externes émerge de cette dernière réflexion. Hansen *et al.* (2000) donnent le ton et influencent d'autres chercheurs qui, en revue de leur littérature, dans la construction de leur argumentaire ou dans la discussion de leur recherche, s'appuient sur l'importance d'organiser les interactions auprès des réseaux. Au passage, certains chercheurs proposent de meilleures pratiques et d'autres lient celles-ci à une meilleure performance des incubateurs.

Par conséquent, l'impact de la pratique de formalisation de certains processus de l'incubation s'insère dans la même conversation que celle sur les réseaux institutionnalisés de Hansen *et al.* (2000). De cette pratique, un impact sur la performance des incubateurs et sur la place dans le marché des entreprises incubées est relevé. La pratique de formalisation des processus impliquant des ressources externes est au cœur de leur argumentaire. Enfin, ce sont ces mêmes auteurs qui ont influencé d'autres auteurs de la communauté scientifique et pratique sur le caractère déterminant de cette pratique.

Voilà donc la conversation scientifique principale à laquelle je veux m'insérer et à laquelle je souhaite contribuer. Le territoire scientifique à explorer concerne les lieux d'institutionnalisation des interactions auprès des réseaux externes. Où se trouvent ces lieux où les gestionnaires de l'incubateur jouent un rôle dans la formalisation des interactions auprès d'intervenants externes ? Comment se sont déployés, ou pas, les

efforts de formalisation des interactions ? Par l'exploration de ces territoires de formalisation, je serai en mesure de réfléchir à l'impact de cette pratique et de situer mon propos au sein de la conversation sur le sujet. Le moment est maintenant propice à la formulation de ma question de recherche. Avant cela, une courte conclusion du contexte théorique s'impose afin de placer l'ensemble des concepts sensibilisants à ma recherche.

## 6. CONCLUSION DU CONTEXTE THÉORIQUE

Le contexte théorique est le deuxième temps de ma démarche de recherche. C'est le moment où une incursion dans les conversations scientifiques et professionnelles a pour quête d'enrichir et d'outiller ma réflexion dans le contexte de l'intervention sur la situation problématique. C'est le moment où les défis identifiés sur le terrain sont posés parmi les sujets de recherches actuels afin de voir s'ils présentent un intérêt de recherche. Ma revue de la littérature a été présentée selon cinq thèmes. Ce parcours à travers les nombreux concepts et les auteurs qui les portent, est aussi riche en réflexions qu'en potentiels de contributions. Le tableau 1 fait foi de cette richesse sur le plan des concepts sensibilisants et des recherches dominantes relevées dans les trois derniers thèmes.

Tableau 1 : Concepts sensibilisants et chercheurs dominants de ma revue

<b>Concepts sensibilisants</b>	<b>Réflexion à partir des concepts</b>	<b>Chercheurs dominants de notre revue</b>
Réseaux externes	Les réseaux externes constituent un espace déterminant dans la configuration des incubateurs.	Aaboen, 2009; Aernoudt, 2004; Aerts <i>et al.</i> , 2007; Bergek <i>et al.</i> , 2008; Bøllingtoft <i>et al.</i> , 2005; Hackett <i>et al.</i> , 2004; Hansen <i>et al.</i> , 2000; Lee, Lee et Pennings, 2001; Lendner <i>et al.</i> , 2007; Lichtenstein, 1992; McAdam <i>et al.</i> , 2008; Muniz, Morales-Gutiérrez et Ariza-Montes, 2013; Patton, Warren et Bream, 2009; Peters, Rice et Sundararajan, 2004; Rothschild et Darr, 2005; Soetanto et Jack, 2013; Totterman et Sten, 2005
Réseaux internes	Les réseaux internes réfèrent à l'interaction entre les entreprises incubées au sein de l'incubateur.	Bøllingtoft, 2012; Bøllingtoft <i>et al.</i> , 2005; Cooper, Hamel et Connaughton, 2012;

		Hansen <i>et al.</i> , 2000; Lichtenstein, 1992; Muniz <i>et al.</i> , 2013; Totterman <i>et al.</i> , 2005
	Le concept d'incubateur-en-réseau est introduit afin de relever la synergie et les interactions entre les entreprises incubées.	Aernoudt, 2004; Bøllingtoft, 2012; Bøllingtoft <i>et al.</i> , 2005; Hansen <i>et al.</i> , 2000
	Les recherches relativisent l'importance des réseaux internes.	Cooper <i>et al.</i> , 2012; Patton <i>et al.</i> , 2009; Schwartz <i>et al.</i> , 2010
	Recherches sur la configuration plus virtuelle de l'incubateur.	Ascigil <i>et al.</i> , 2009; Carayannis et Maximilian, 2005; Dai, 2011; Nowak <i>et al.</i> , 2000
	Le rôle du gestionnaire de l'incubateur dans la formation des réseaux.	Bergek <i>et al.</i> , 2008; Bøllingtoft <i>et al.</i> , 2005; Colombo <i>et al.</i> , 2002; Hansen <i>et al.</i> , 2000; Hughes <i>et al.</i> , 2007; McAdam <i>et al.</i> , 2008; Muniz <i>et al.</i> , 2013; Peters <i>et al.</i> , 2004; Rothschild <i>et al.</i> , 2005
Capital social de l'incubation	Le capital social des incubés retient l'attention des chercheurs.	Bøllingtoft <i>et al.</i> , 2005; Hugues <i>et al.</i> , 2007; Lee <i>et al.</i> , 2001; Perdomo Charry <i>et al.</i> , 2014; Peters <i>et al.</i> , 2004; Schwartz <i>et al.</i> , 2010; Totterman <i>et al.</i> , 2005
	Les concepts du capital social spécifiquement utilisés dans un contexte d'incubation.	Adlešič <i>et al.</i> , 2012; Ascigil <i>et al.</i> , 2009; Bøllingtoft <i>et al.</i> , 2005; Carayannis <i>et al.</i> , 2005; Fang <i>et al.</i> , 2010; Hughes <i>et al.</i> , 2007; Lyons, 2000; McAdam <i>et al.</i> , 2008; Muniz <i>et al.</i> , 2013; Peters <i>et al.</i> , 2004; Phan <i>et al.</i> , 2005; Schwartz <i>et al.</i> , 2010; Scillitoe <i>et al.</i> , 2010; Totterman <i>et al.</i> , 2005
	La composante relationnelle qui dépasse l'aspect purement économique des échanges.	Bøllingtoft <i>et al.</i> , 2005; McAdam <i>et al.</i> , 2008
	Distingue le capital social individuel et capital social collectif.	Bøllingtoft <i>et al.</i> , 2005
	Les aspects sociaux dans l'évolution des processus entrepreneuriaux.	Peters <i>et al.</i> , 2004; Totterman <i>et al.</i> , 2005
	Le capital social devient créateur de valeur pour l'individu ou le collectif qui le génère et peut constituer un avantage compétitif.	Fang <i>et al.</i> , 2010; Hughes <i>et al.</i> , 2007; Muniz <i>et al.</i> , 2013
	La création de valeur par le capital social de l'incubation.	Hughes <i>et al.</i> , 2007
	Le capital social comme facteur déterminant de la satisfaction des incubés.	Adlešič <i>et al.</i> , 2012; Fang <i>et al.</i> , 2010; Hughes <i>et al.</i> , 2007; Muniz <i>et al.</i> , 2013
	Exploration sur la façon de formaliser le rôle de l'interaction en contexte d'incubation.	Hughes <i>et al.</i> , 2007
Passage obligé vers d'autres champs	L'effort de théorisation souhaité de la part de chercheurs sur l'incubation oblige le passage vers d'autres champs de recherche.	Bøllingtoft <i>et al.</i> , 2005; Hackett <i>et al.</i> , 2004; Perdomo Charry <i>et al.</i> , 2014; Theodorakopoulos <i>et al.</i> , 2014

Capital social des organisations	Parmi les multiples définitions du capital social, celle de Nahapiet et Ghoshal (1998) est abondamment référée dans les écrits scientifiques.	Nahapiet <i>et al.</i> , 1998
	Le capital social est défini selon trois dimensions : structurelle, relationnelle et cognitive.	Nahapiet <i>et al.</i> , 1998
	Le concept des trous structuraux de la dimension structurelle.	Burt, 1995, 2000
	Le concept de liens faibles de la dimension relationnelle.	Granovetter, 1973, 1983
	Les inconvénients potentiels des liens étroits.	Elfring <i>et al.</i> , 2007; Gargiulo <i>et al.</i> , 1999; Inkpen <i>et al.</i> , 2005; Martinez <i>et al.</i> , 2011; Nahapiet <i>et al.</i> , 1998; Zaheer, Gulati et Nohria, 2000
	Le capital social facilite ainsi la formation et le développement de capital intellectuel.	Adlešič <i>et al.</i> , 2012; Nahapiet <i>et al.</i> , 1998
Coévolution du capital social et du capital intellectuel	La coévolution du capital social et du capital intellectuel sous-tend un avantage compétitif pour l'organisation.	Nahapiet <i>et al.</i> , 1998; Stewart, 1997
Capital intellectuel	Quoique moins tangible comme actif, le capital intellectuel demeure néanmoins une composante cruciale au développement et à la compétitivité des organisations.	Edvinsson et Malone, 1999; Kim et Kumar, 2009; Marr, 2005; Meritum Guidelines, 2001; Nahapiet <i>et al.</i> , 1998; Roos, Roos, Pike et Fernstrom 2007; Stewart, 1997
Capital intellectuel en incubation	Le capital intellectuel fait partie des plus récentes recherches sur l'incubation et les nouvelles entreprises.	Calza, Dezi, Schiavone et Simoni, 2014; Hormiga, Batista-Canino et Sánchez-Medina, 2011a; 2011b; Hongli et Lingfang, 2011; Pena, 2002
	Les trois dimensions du capital intellectuel : capital humain, capital structurel et capital relationnel.	Claza <i>et al.</i> , 2014; Hongli <i>et al.</i> , 2011; Hormiga <i>et al.</i> , 2011a; 2011b; Kim <i>et al.</i> , 2009; Meritum Guidelines, 2001
Aspect intangible du capital intellectuel	L'interaction entre les dimensions du capital intellectuel fait émerger des actifs intangibles.	Stewart, 1997
	Le capital intellectuel est du domaine de l'intangible avec tous ses défis d'identification et de mesure.	Edvinsson <i>et al.</i> , 1999; Marr, 2005; Roos <i>et al.</i> , 2007
	Le capital intellectuel de l'incubation suscite des questionnements sur la gestion et la stratégie des incubateurs.	Calza <i>et al.</i> , 2014; Hongli <i>et al.</i> , 2011; Pena, 2002
	Le capital humain, organisationnel et relationnel sont liés positivement à la performance des nouvelles entreprises.	Calza <i>et al.</i> , 2014; Pena, 2002

Parcours de l'incubation	Le concept du parcours de l'incubation est introduit.	Calza <i>et al.</i> , 2014
	L'identification des moments plus opportuns pour mettre des efforts sur l'une ou plusieurs dimensions du capital intellectuel.	Calza <i>et al.</i> , 2014
Aspects dynamiques	Les éléments dynamiques de l'incubation.	Aernoudt, 2004; Bøllingtoft <i>et al.</i> , 2005
	La nature changeante, temporelle et transformationnelle des réseaux.	Jack, 2010; Phan <i>et al.</i> , 2005; Zaheer <i>et al.</i> , 2000
Aspects évolutifs	En contexte entrepreneurial, l'évolution des réseaux est un intérêt de recherche.	Aldrich et Kim, 2007; Hite et Hesterly, 2001; Hoang <i>et al.</i> , 2003; Larson <i>et al.</i> , 1993; Martinez <i>et al.</i> , 2011
	Le processus d'évolution des réseaux est relevé à partir des activités intentionnelles de l'entrepreneur.	Larson <i>et al.</i> , 1993
	Le passage espéré de réseaux dépendant d'une personne à ceux attachés à des processus plus formalisés d'échanges interorganisationnels.	Hite <i>et al.</i> , 2001; Larson <i>et al.</i> , 1993
	La cohésion et la diversité des liens ainsi que les caractères formel et informel des échanges prennent différentes trajectoires et peuvent se compléter à différents moments dans un contexte d'émergence d'une entreprise.	Aldrich <i>et al.</i> , 2007; Birley, 1986; Hite, 2005; Lee, Lee et Pennings, 2001; Lyons, 2000; Martinez <i>et al.</i> , 2011; Rothschild et Darr, 2005
	Tenter de rendre ces réseaux moins dépendants d'une personne.	Aaboen, 2009; Hansen <i>et al.</i> , 2000
Formaliser les réseaux	Plaidoyer vers l'institutionnalisation des réseaux.	Aaboen, 2009; Bergek <i>et al.</i> , 2008, Bruneel <i>et al.</i> , 2012; Hansen <i>et al.</i> , 2000
	La mobilisation devient un enjeu important puisque les ressources demeurent des entités externes.	Aaboen, 2009; Hansen <i>et al.</i> , 2000; Muniz <i>et al.</i> , 2013
	Mécanismes de mobilisation des réseaux.	Aaboen, 2009; Hansen <i>et al.</i> , 2000
Avantage compétitif	L'avantage compétitif peut émerger de la manière dont l'incubateur initie, forme et maintient des relations externes.	Fang <i>et al.</i> , 2010; Hansen <i>et al.</i> , 2000; Hite <i>et al.</i> , 2001; Hughes <i>et al.</i> , 2007; Muniz <i>et al.</i> , 2013
Intérêt de recherches futures	Le processus de gestion des ressources externes, la capacité d'accéder et de les mobiliser ainsi que l'efficacité de ces processus doivent faire partie de recherches futures sur les incubateurs.  Les chercheurs sur l'incubation sont nombreux à réclamer des recherches autour de ces thèmes.	Aaboen, 2009; Adlešič <i>et al.</i> , 2012; Aernoudt, 2004; Ahmad <i>et al.</i> , 2011; Bøllingtoft <i>et al.</i> , 2005; Calza, Dezi, Schiavone et Simoni, 2014; Chan <i>et al.</i> , 2005; Cooper <i>et al.</i> , 2012; Fang <i>et al.</i> , 2010; Hackett <i>et al.</i> , 2004; Hansen <i>et al.</i> , 2000; Hongli et Lingfang, 2011; Hormiga <i>et al.</i> , 2011; Hughes <i>et al.</i> , 2007; Lyons, 2000; McAdam <i>et al.</i> , 2006; Muniz <i>et al.</i> , 2013; Patton <i>et al.</i> , 2009; Perdomo Charry <i>et al.</i> , 2014; Peters <i>et al.</i> , 2004; Rice, 2002; Scillitoe <i>et al.</i> , 2010; Soetanto <i>et al.</i> , 2011; Theodorakopoulos <i>et al.</i> , 2014; Totterman <i>et al.</i> , 2005

À la lumière de la situation problématique et du contexte théorique présentés, ma trajectoire vers une contribution repose maintenant sur trois fondements. D'abord, ma trajectoire provient du terrain de recherche. À cet effet, je relève un enjeu de consolidation des pratiques actuelles de l'incubateur à l'étude. Tenant lieu d'identification de la situation problématique, les premiers résultats confirment que les réseaux externes de l'ACET occupent un espace déterminant dans la configuration de son organisation. De cela, la problématique managériale démontre que des parties prenantes à l'intervention soulèvent l'enjeu de formaliser des pratiques afin d'assurer une meilleure gestion et une pérennisation de l'organisation. Ainsi, le défi de formaliser les réseaux externes de l'ACET fait partie des conversations du terrain de recherche. Par conséquent, la formalisation des réseaux externes de l'ACET est un sujet d'intérêt et il devient donc pertinent pour moi de participer à cette conversation.

Ensuite, ma trajectoire vers une contribution se fonde sur une revue d'écrits scientifiques et pratiques plus spécifiques à l'incubation. D'abord, je relève la complexité du phénomène et la présence d'une industrie de l'incubation forte et effervescente. De plus, je soulève l'importance des meilleures pratiques et les limites qu'elles posent. Par ailleurs, je propose une définition conceptuelle de l'incubation à partir des caractéristiques de temporalité, de soutien vers l'autonomie et d'environnement contrôlé dans lequel l'organisation transige. De cet environnement contrôlé, les réseaux de l'incubation occupent un espace déterminant dans la configuration de l'incubateur. Les nombreuses recherches relevées sur les réseaux confirment cet intérêt. En lien avec le défi soulevé en situation problématique, je constate que les réseaux de l'incubation font l'objet de questions de recherche. Parmi celles-ci, une plus grande formalisation des réseaux est soulevée.

Or, l'identification de cet intérêt de recherche est tantôt nommée ainsi, tantôt inférée de questionnements connexes. Dès lors, le capital social de l'incubation fait partie de ces questions. L'exploration des concepts de réseaux et de capital social des incubateurs oblige ainsi un passage parmi d'autres champs de recherche que



l'incubation. Porteurs d'un héritage de recherches plus important sur les concepts soulevés, la sociologie, l'entrepreneuriat et le management stratégique offrent de nouvelles assises théoriques à ma réflexion entamée en contexte d'incubation. À cet effet, l'exploration de concepts sur le capital social, la nature des liens et le capital intellectuel contribuent à de nouveaux ancrages théoriques à ma réflexion. De ce fait, le capital intellectuel offre une lentille intéressante et actuelle sous les dimensions humaine, structurelle et relationnelle qui le définissent. De plus, cet actif intangible est lié à une meilleure compétitivité des organisations.

Ma revue de la littérature fait en sorte que les recherches s'ajoutent, les questions se multiplient et la quête d'une formalisation des réseaux mérite d'être explorée plus spécifiquement. C'est le troisième fondement de ma trajectoire vers une contribution. En ce sens, je relève le fait que des conversations sont en cours sur le sujet et gravitent autour d'une réflexion entourant l'institutionnalisation des réseaux. Une meilleure organisation des interactions auprès des ressources externes rend les liens moins dépendants d'une personne.

Hansen *et al.* (2000) sont au-devant de cette prétention et vont même jusqu'à lier ce facteur de différenciation à la génération d'un avantage compétitif pour les incubateurs et pour les entreprises incubées. D'autres chercheurs se greffent à cet appel d'institutionnalisation des interactions et l'intérêt de recherche devient plus évident. De plus, une recherche sur les interactions implore le chercheur à poser sa lentille sur les processus de l'incubation. De plus, ce type de recherche répond à la demande de nombreux chercheurs pour des recherches sur le « comment » et l'exploration des processus plutôt que sur le « quoi » de l'incubation.

En somme, fruit de ma réflexion sur la situation problématique et sur les concepts théoriques qui animent les conversations sur l'incubation ainsi que celles plus générales sur les organisations, ma trajectoire vers une contribution converge vers le défi de formaliser les réseaux externes de l'incubation. Le passage de recherches

descriptives des réseaux à celles plus normatives sur les manières de formaliser les réseaux externes est l'œuvre de seulement quelques recherches.

De plus, il est opportun de proposer une analyse de ces processus sous la lentille du capital intellectuel. La capacité et l'accès à la formation et à la gestion des réseaux font appel aux dimensions humaines et relationnelles du capital intellectuel tandis que l'institutionnalisation soulève la dimension structurelle. Or, comme le soulignent Hormiga *et al.* (2011a), dans leur recherche sur le rôle du capital intellectuel dans le succès de nouvelles entreprises :

Thus, one of the cornerstones of the value of intellectual capital is precisely the transformation of its human and relational capital into knowledge inserted into the organisational structures and processes so that it ceases to belong to individuals and become the property of the organisation (Bontis *et al.*, 2000; Camisón Zornosa *et al.*, 2000; Ordóñez de Pablos, 2003; Melià et Boulard, 2003) (p. 77).<sup>19</sup>

Le capital intellectuel formulé ainsi, il devient opportun pour moi d'intégrer ses dimensions à ma réflexion sur les processus liés à l'institutionnalisation des réseaux de l'incubation. Je compte ainsi m'intégrer à la conversation sur le capital intellectuel de l'incubation. En ce sens, Calza *et al.* (2014) consacrent une recherche spécifique sur le rôle du capital intellectuel en incubation et soulèvent le fait que : « to date scholars did not explore extensively the IC of incubators, how it is composed and managed » (p. 598)<sup>20</sup>. Par conséquent, l'intégration de ces concepts théoriques à l'analyse des données saura ajouter des nuances à ma réflexion en plus de m'insérer et contribuer à ces conversations scientifiques sur le sujet.

---

<sup>19</sup> Ainsi, l'une des pierres angulaires de la valeur du capital intellectuel est précisément la transformation de son capital humain et relationnel en connaissances insérées dans les structures et processus organisationnels pour qu'il cesse d'appartenir à des individus et devienne la propriété de l'organisation (traduction libre).

<sup>20</sup> À ce jour, les chercheurs n'ont pas exploré de manière approfondie le capital intellectuel des incubateurs, comment il est composé et géré (traduction libre).

Finalement, le sujet de l'institutionnalisation des réseaux externes de l'incubateur s'insère dans le courant actuel et trouve un espace qui offre des opportunités de contribution à des conversations en cours. À la lumière de la situation problématique à l'étude, de l'évolution de ma réflexion à partir des recherches explorées ainsi que les limites que ces recherches soulèvent, la recherche proposée passe par l'exploration des interactions entre les gestionnaires d'un incubateur d'entreprises, ses entrepreneurs incubés et ses collaborateurs issus de réseaux externes. Plus précisément, je compte explorer la pratique de formalisation des interactions d'un incubateur auprès de ses réseaux externes. La recherche soulève donc un questionnement sur le besoin d'institutionnaliser les interactions d'un incubateur auprès de ses réseaux externes et sur l'impact de cette pratique.

## 7. QUESTION DE RECHERCHE

Les questions de recherche doivent spécifier ce que je veux comprendre sur l'objet de recherche (Maxwell, 2005). Elles sont centrales au design de recherche qui fait le lien entre les objectifs de recherche, le contexte théorique, la méthodologie utilisée et les préoccupations sur la validité de la recherche (*Ibid.*). À cet effet, ma collecte des données et l'analyse que j'en ai faite ont été réalisées à partir de ma question de recherche. La question est un moment spécifique du parcours de recherche et une délimitation d'un territoire à explorer. Les multiples itérations que la MSS provoque obligent un chercheur à repenser les paramètres de ce territoire afin de demeurer fidèle et cohérent à ce qui émerge du terrain. Par conséquent, la formulation de la question de recherche est déterminante de ce territoire à occuper. Dans le cadre de la présente recherche, la question de recherche choisie est :

<p><b>Quel est l'impact de la pratique d'institutionnalisation des interactions auprès des réseaux externes de l'incubateur d'entreprises ?</b></p>
---

Quatre réflexions s'imposent sur la formulation de la question. Elles sont : 1) le choix du mot « institutionnalisation », 2) la mire sur les interactions auprès des réseaux externes, 3) l'impact de cette pratique et 4) l'absence de concepts du capital intellectuel dans la formulation de la question de recherche. Ces quatre réflexions sont présentées ci-dessous.

### **1. Le choix du mot « institutionnalisation »**

En début de la cinquième section de ma revue de la littérature, j'ai présenté ma définition de la formalisation :

Une réflexion sur la formalisation infère nécessairement le passage d'un état plus informel, improvisé et parfois chaotique vers un autre plus organisé, répétitif et prévisible. Formaliser, c'est modéliser, standardiser, rendre plus formel ou décrire afin de mettre en forme. » (p.137)

Les intervenants sur le terrain, comme les auteurs identifiés font usage des mots « organiser », « structurer », « formaliser », « standardiser », « institutionnaliser » ainsi que d'autres dérivés pour décrire le passage de processus plutôt improvisés vers un état plus prévisible et répétitif. J'ai opté pour le mot « institutionnalisation » pour délimiter le territoire à explorer. Ce choix est volontaire afin de m'adresser spécifiquement à Hansen *et al.* (2000) ainsi qu'à ceux et celles qui les citent. Ces auteurs ne définissent pas spécifiquement le terme et lui donnent un sens d'organisation des réseaux. Cela dit, je vais continuer à utiliser l'ensemble des mots pour la réflexion qui suit. J'informe simplement le lecteur que ces mots sont des synonymes dans le cadre de ma recherche.

### **2. La mire sur « les interactions auprès des réseaux externes »**

Ce choix n'est certes pas surprenant. Tout au long de ma réflexion sur le contexte théorique, l'importance d'explorer les processus de l'incubation est manifeste. Bien que la question soit formulée par « quel », elle impose un regard sur le « comment » des interactions au sein de l'incubateur. Le territoire des interactions est le lieu le plus

fertile à explorer pour analyser la pratique de l'institutionnalisation des réseaux. En ce sens, la lumière doit être faite sur le parcours des entrepreneurs et les autres intervenants au processus d'incubation afin de détecter les pratiques de formalisation à ce jour. Ce sont les processus qui doivent être mis en lumière. Par cela, un regard profond est posé sur les manières de faire en lien avec la pratique de formalisation des interactions.

Par ailleurs, la spécification de la nature « externes » des réseaux explorés est aussi un choix. La configuration des incubateurs, forte de ses réseaux externes, est une invitation à focaliser sur les liens externes. Les réseaux internes émergeant de l'interaction entre les entreprises incubées sont aussi des lieux intéressants pour les chercheurs. Toutefois, ce territoire interne n'est à peu près pas présent dans la configuration de l'ACET et les gestionnaires n'ont pas eu, à ce jour, de rôle à jouer sur le plan des réseaux internes entre les entrepreneurs incubés.

### **3. L'impact de cette pratique**

Le lien proposé est une manière de m'inviter à la conversation de tous ces auteurs qui désignent des facteurs ou des pratiques de l'incubation comme étant critiques ou différenciateurs des autres. Hansen *et al.* (2000) le font et d'autres s'appuient sur eux. Par contre, ce lien est souvent implicite et pas nécessairement fondé sur des données empiriques. J'ai choisi l'« impact » afin de rester en mode d'exploration. Par conséquent, je ne cherche pas à démontrer de lien entre deux variables. Je cherche plutôt à décrire la pratique et, suivant cela, à offrir une réflexion sur ce que cette pratique a pu produire comme impact. Il ne s'agit donc pas d'une réflexion sur la mesure du succès ou de la performance globale de l'incubateur, mais plutôt ce que la pratique d'institutionnalisation des réseaux externes peut avoir comme impact pour l'incubateur.

#### **4. L'absence de concepts du capital intellectuel dans la formulation**

Enfin, certains lecteurs pourraient soulever la pertinence d'intégrer des concepts du capital intellectuel à la question de recherche. J'ai choisi de ne pas le faire afin de m'insérer, d'abord et avant tout, à la conversation sur l'institutionnalisation des réseaux qui mène à un avantage compétitif. Formulée en ces termes, la question cible plus spécifiquement des auteurs. Comme je ne vise pas prioritairement les conversations dans le « sous-champ » du capital intellectuel, j'ai choisi de ne pas intégrer de dimensions du capital intellectuel à la question de recherche. Cela dit, j'utiliserai les concepts de capital intellectuel pour organiser les résultats et enrichir l'analyse de ceux-ci. Au final, malgré l'absence de mots spécifiques à la question de recherche, les concepts sauront trouver une voie de contribution scientifique et offrir des pistes pour ces chercheurs intéressés au capital intellectuel des incubateurs et d'autres types d'organisations.

À la lumière de ces réflexions qui sous-tendent la formulation de la question de recherche et de l'argumentaire qui précède cette formulation, le territoire délimité offre un grand potentiel de contributions scientifiques et pratiques. Ces contributions sont présentées et décrites aux Quatrième et Cinquième chapitres. Avant cela, le chapitre suivant est une présentation du cadre opératoire de ma recherche. Afin de mettre la table à la méthodologie choisie, le niveau d'analyse et le type de recherche envisagés sont d'abord développés ci-dessous.

#### **8. NIVEAU D'ANALYSE ET TYPE DE RECHERCHE**

Bien que le sujet de recherche soit ciblé, il est important de clarifier le niveau d'analyse ainsi que le type de recherche souhaité. Ces choix doivent être appuyés sur l'opinion de chercheurs qui soutiennent mes choix et ajoutent ainsi un niveau de pertinence et d'intérêt pour ma recherche. Ma recherche porte sur la pratique d'institutionnalisation des réseaux externes de l'incubateur. Par conséquent, suivant la formulation de ma question de recherche, l'objet de la recherche choisi est l'incubateur.

De plus, mon type de recherche s'efforce de théoriser et de poser une lentille sur les processus et le fait par une approche qualitative. Dès lors, mes choix de niveau d'analyse et de type de recherche choisis, appuyés d'une revue sélective de recherches sur l'incubation et d'autres champs de recherche pertinents au propos, sont justifiés ci-dessous.

### **8.1 Incubateur comme niveau d'analyse**

La trajectoire conceptuelle qui précède me rappelle que les organisations sont des phénomènes complexes. Cette complexité provient d'abord de l'environnement changeant, et lui-même complexe, dans lequel l'organisation transige. De plus, la nouvelle économie et l'ère informationnelle dissipent les frontières régionales, nationales et internationales de l'organisation. De ce fait, l'organisation devient accessible et vulnérable aux aléas d'un monde aux frontières poreuses et plus virtuelles.

Ensuite, l'organisation est composée d'unités de travail. Ainsi, une complexité émane de l'interaction entre ces unités de cultures distinctes et de relations que ces unités forment et entretiennent avec d'autres intervenants externes à l'organisation. Ces unités sont aussi composées d'équipes de travail qui interagissent dans un secteur, deviennent multidisciplinaires et, parfois, transigent avec d'autres équipes à l'extérieur des frontières organisationnelles. Enfin, une organisation est composée d'êtres humains. Ces derniers sont la force de travail et du savoir de l'organisation. Ils donnent vie à des politiques, des fonctions, des pratiques et fondent une culture organisationnelle. Les individus apportent aussi avec eux toute la complexité qui les caractérise.

À cet effet, le phénomène des organisations incubatrices d'entreprises est complexe et s'inscrit dans les plus récentes configurations organisationnelles où les frontières sont perméables aux réseaux et à l'environnement dans lequel ces organisations transigent. Les réseaux externes de l'incubation sont, justement, la mire

de ma recherche. Ces réseaux occupent un espace déterminant dans la configuration de l'incubateur. L'ACET ne fait pas exception à ce constat alors que la formalisation des réseaux externes semble même être porteuse d'un avantage compétitif pour cette organisation. En contexte d'incubation, les réseaux peuvent être attachés au gestionnaire de l'incubateur, au groupe de gestionnaires, aux administrateurs, à l'entrepreneur de l'entreprise incubée ou au groupe de gestionnaires de l'entreprise incubée. Or, il devient opportun de préciser le niveau d'analyse choisi dans le cadre de l'intervention. En ce sens, Hackett *et al.* (2004) sont explicites:

Specifying the level of analysis employed helps to limit the scope of an investigation by focusing the research efforts. [...] Specifying the unit of analysis is critical for creating any research design. The range of potential units of analysis in incubator-incubation research includes (a) the community in which the incubator operates, (b) the incubator as enterprise, (c) incubator manager, (d) incubatee firms, (e) incubatee management teams, and (f) the innovations being incubated (p.73). <sup>21</sup>

Comme toute organisation forte de ses réseaux, les réseaux de l'incubation comportent ainsi plusieurs niveaux d'analyse possibles (Dubini *et al.*, 1991; Hackett *et al.*, 2004; Klein et Kozlowski, 2000). En ce sens, l'étude peut porter sur l'individu, l'équipe de travail, l'organisation, l'industrie ou l'écosystème plus macro dans lequel les réseaux se forment, se développent et se maintiennent. De plus, l'incubateur est une organisation qui incube d'autres organisations naissantes. En conséquence, ces organisations sont aussi des terrains de recherche potentiels en lien avec la formalisation des réseaux externes de l'incubation.

---

<sup>21</sup> La spécification du niveau d'analyse utilisé permet de limiter la portée d'une enquête en concentrant les efforts de recherche. [...] La spécification de l'unité d'analyse est critique au design de tout projet de recherche. L'éventail des unités d'analyse potentielles dans la recherche d'incubation-incubateur comprend: a) la communauté dans laquelle l'incubateur opère, b) l'incubateur en tant qu'entreprise, c) le gestionnaire de l'incubateur, d) les entreprises incubées, e) les équipes de gestion des incubateurs et (f) les innovations en incubation (traduction libre).



Toutefois, sur la base des enjeux soulevés en situation problématique et de ma trajectoire conceptuelle auprès d'écrits scientifiques et professionnels, j'opte pour l'incubateur, en tant qu'organisation, comme objet d'analyse. Malgré l'omniprésence des gestionnaires de l'ACET dans la configuration de ses réseaux, il est souhaitable de traiter du sujet avec une unité d'analyse qui dépasse l'individu (Granovetter, 1973). Cela dit, il fait peu de doutes que les niveaux de l'organisation incubatrice et de l'organisation incubée sont interreliés dans un regard sur les réseaux externes et les processus internes qui les forment et les développent (DeNisi, 2000; Perdomo Charry *et al.*, 2014). Ce regard peut difficilement faire abstraction des équipes qui mettent en œuvre les pratiques, des individus qui composent ces équipes, de la santé de l'industrie dans laquelle l'organisation transige et de l'influence de l'environnement externe dans lequel gravite l'organisation incubatrice d'entreprises.

Cependant, je suis de l'opinion des chercheurs qui prétendent qu'il est plus utile d'isoler un niveau d'analyse afin de restreindre les paramètres d'une organisation complexe, peu étudiée dans un cadre théorique et qui affiche des défis importants sur tous les niveaux (Bøllingtoft *et al.*, 2005; Klein *et al.*, 2000; Hackett *et al.*, 2004). D'ailleurs, l'absence de précision du niveau d'analyse dans les recherches sur l'incubation est relevée par les scientifiques du domaine qui réclament un choix et une spécification de ce niveau afin de bien cerner les efforts de recherche (Hackett *et al.*, 2004; Mian, 1997; Phan *et al.*, 2005; Schwartz *et al.*, 2009). Cette spécification est essentielle pour le design de la recherche (Hackett *et al.*, 2004). En ce sens, le niveau d'analyse guide mes choix de concepts théoriques à explorer et l'angle des données à extraire dans le cadre de mon intervention.

Enfin, je demeure conscient que ce choix ne permettra qu'une compréhension partielle du phénomène et confiant avec ce choix, car « [...] in order to completely understand (and ultimately change) the performance of a team or an individual, we

must understand the organizational context in which this performance occurs » (DeNisi, 2000, p. 123)<sup>22</sup>.

## 8.2 Théorisation, processus et approche qualitative

Investis de ce choix de niveau d'analyse, il devient pertinent de préciser le type de recherche choisi. Ce dernier est fondé sur les souhaits exprimés par des chercheurs sur l'incubation et d'autres champs explorés ci-dessus. L'appel à des recherches futures est une source d'inspiration de ce qui intéresse les chercheurs et qui mérite une attention. À cet effet, trois appels ont une résonance plus forte en lien avec la situation problématique de l'ACET, l'évolution des recherches et les limites des recherches explorées. Ces appels implorent pour plus d'efforts de théorisation, plus d'études sur les processus et plus d'approches qualitatives en recherches. Ces trois appels qui justifient mon type de recherche sont présentés ci-dessous.

Le premier appel est lancé pour des efforts de théorisation du phénomène de l'incubation. En ce sens, les articles scientifiques qui se sont prêtés à des exercices de revue de l'évolution de la littérature sur l'incubation confirment ce souhait (Hackett *et al.*, 2004; Perdomo Charry *et al.*, 2014; Theodorakopoulos *et al.*, 2014). À cet égard, la plupart des recherches sont athéoriques et restent plutôt descriptives du phénomène de l'incubation (Bøllingtoft *et al.*, 2005; Hackett *et al.*, 2004; Phan *et al.*, 2005). Bien qu'une théorie unifiée de l'incubation ne puisse être espérée, des efforts de théorisation sont souhaités et l'emprunt de concepts à d'autres champs de recherche est réclamé (Hackett *et al.*, 2004; Perdomo Charry *et al.*, 2014; Phan *et al.*, 2005). Ma trajectoire conceptuelle vers d'autres champs est conséquente de cet appel.

---

<sup>22</sup> [...] afin de comprendre complètement (et ultimement changer) la performance d'une équipe ou d'un individu, nous devons comprendre le contexte organisationnel dans lequel la performance survient (traduction libre).

De plus, une recherche sur les réseaux de l'organisation peut difficilement faire abstraction de l'héritage qu'apportent d'autres champs de recherche sur le plan des concepts théoriques. Enfin, dans le contexte d'incubation, l'absence de théories limite la portée des résultats de recherches à des listes de facteurs de succès ou de meilleures pratiques (Hackett *et al.*, 2004). Comme noté en début de contexte théorique, quoiqu'inspirantes, les pratiques actuelles ne peuvent pas être une fin en soi et un effort de théorisation, de contextualisation et d'introspection des processus plus particuliers s'impose (Hackett *et al.*, 2004, 2008).

En ce sens, le deuxième appel lancé concerne les études sur les processus de l'incubation. Une meilleure compréhension des processus impose de poser la mire sur le comment des processus internes de l'incubation (Hackett *et al.*, 2008; McAdam *et al.*, 2006). L'étude sur les processus de l'incubation est souvent négligée au détriment de celles sur les résultats (Bergek *et al.*, 2008; Lewis *et al.*, 2011; Patton *et al.*, 2009). En ce sens, les études sont plus nombreuses à proposer des configurations d'incubateurs et des résultats souhaités que celles qui documentent les processus d'interaction entre les intervenants de l'incubateur (Patton *et al.*, 2009). Or, une étude sur les réseaux doit poser sa lentille sur comment et quand les liens de ces réseaux sont formés, se développent et sont appelés à interagir avec l'organisation (Hite *et al.*, 2001; Martinez *et al.*, 2011; Ng et Rieple, 2014).

Ainsi, plus de recherches sur les processus sont espérées afin qu'elles tiennent compte de l'évolution des organisations et des changements que leur émergence provoque au sein des liens et des réseaux qu'elles entretiennent (Aernoudt, 2004; Burt, 2000; Elfring *et al.*, 2007; Hite *et al.*, 2001; Hoang *et al.*, 2003; Jake, 2010; Larson *et al.*, 1993; Lewis *et al.*, 2011; Patton *et al.*, 2009; Poppo et Zenger, 2002). Ce n'est qu'à partir de l'exploration des processus qui surviennent à l'intérieur de l'incubateur que le caractère unique de l'organisation est distingué (Aaboen, 2009; Ahmad *et al.*, 2011; Bergek *et al.*, 2008; Hackett *et al.*, 2008). Les chercheurs sont donc nombreux à réclamer l'observation des processus et la formulation, par le fait même, de questions

de recherche sur le « comment » et le « quand » plutôt que sur le « quoi » (Ahmad *et al.*, 2011; Bøllingtoft *et al.*, 2005; Dubini *et al.*, 1991; Hackett *et al.*, 2004; Hite *et al.*, 2001; Ng *et al.*, 2014; Theodorakopoulos *et al.*, 2014).

Enfin, le dernier appel lancé sur le plan du type de recherches souhaité vise les approches de nature plus qualitative que quantitative. Ce faisant, l'approche qualitative permet de nuancer les observations sur un phénomène complexe qui ne peut pas être expliqué suivant un modèle unique et universel (Ahmad *et al.*, 2011; Hackett *et al.*, 2004; Bøllingtoft *et al.*, 2005; Soetanto *et al.*, 2011). À cet effet, des chercheurs mettent en garde contre les approches de recherche ancrées dans des méthodologies et des quêtes de théorisations trop étroites qui ne reflètent pas l'unicité et le caractère dynamique et complexe d'une organisation forte de ses réseaux (Bøllingtoft *et al.*, 2005). La nature même des configurations en réseaux incite de nombreux chercheurs à interpellier des approches de recherche plus qualitatives et participatives où des efforts d'observation et d'écoute se déploient sur des périodes de temps plus prolongées (Aldrich et Herker, 1997; Bøllingtoft *et al.*, 2005; Hoang *et al.*, 2003; Hormiga *et al.*, 2011a; 2011b; Jack, 2010; Soetanto *et al.*, 2011; Witt, 2004).

De plus, la nature changeante de ces organisations en réseaux impose une approche systémique à l'observateur afin de saisir une image plus complète d'un phénomène dynamique qui évolue (Aldrich *et al.*, 2007; Granovetter, 1983; Jack, 2010; Lewis *et al.*, 2011; Theodorakopoulos *et al.*, 2014). Ces approches permettent ainsi de contextualiser chaque cas observé et d'en relever les particularités (Ahuja, 2000; Autio *et al.*, 1998; Bergek *et al.*, 2008; Clarysse *et al.*, 2005; Lyons, 2000). Enfin, les approches plus qualitatives sont propices à l'observation et à la description de l'intangible. Les recherches qui tiennent compte de l'intangible sont réclamées par des chercheurs sur l'incubation (Aaboen, 2009; Adlešič *et al.*, 2012; Calza *et al.*, 2014; Fang *et al.*, 2010; Hongli *et al.*, 2011; Patton *et al.*, 2009; Pena, 2002; Scillitoe *et al.*, 2010; Soetanto *et al.*, 2011).

Finalement, ma recherche place l'incubateur comme niveau d'analyse, fait des efforts de théorisation, porte sur les processus et se donne une méthodologie de recherche inspirée d'une approche qualitative invitante et systémique et qui permet de contextualiser et de détecter des aspects moins tangibles. À cet effet, avant de présenter les résultats ainsi que l'analyse et l'interprétation qui me permettent d'apporter une réponse à la question, il importe de bien décrire le cadre opératoire. Ce cadre pose les fondements de ma démarche et sa rigueur méthodologique. C'est le moment d'asseoir les postures dominantes, les paradigmes, les logiques de recherche et être descriptif de la MSS et de mes stratégies déployées. Le cadre opératoire est donc présenté, ci-dessous, avant la présentation des résultats.

## TROISIÈME CHAPITRE CADRE OPÉRATOIRE

*In teaching such a methodology (SSM) you are teaching not what to think, but a way of thinking which the user can consciously reflect upon. [...] Certainly the biggest difficulty in understanding SSM is to absorb its shift from assuming 'systems' exist in the world (as in everyday language) to assuming that the process of inquiry into the world can be a consciously organized learning system.*

*(Checkland, 2000, p.S44)<sup>23</sup>*

Le troisième chapitre est une présentation du cadre opératoire de ma démarche de recherche. Le cadre opératoire est le moment de démontrer la trajectoire ainsi que la rigueur de ma démarche de recherche. C'est le lieu pour clarifier ma stratégie de recherche et le raisonnement méthodologique qui guide l'opérationnalisation de mes objectifs de recherche afin de répondre à la question de recherche (Maxwell, 2005). Plus concrètement, le cadre opératoire trace la logique du chemin parcouru afin que d'autres puissent en comprendre la trajectoire et faire les liens entre les données du terrain et les résultats de la recherche (Pratt, 2009). Le cadre que je propose s'inspire d'ouvrages qui traitent de méthodologie de recherche en sciences de la gestion (Checkland, 1999; Checkland *et al.*, 2006; 2010; Hlady Rispal, 2003; Miles et Huberman, 1994; Paillé et Mucchielli, 2012; Prévost *et al.*, 2015; Wacheux, 1996).

Comme pour ma revue de littérature du contexte théorique, j'ai procédé par recherche sur les bases de données les plus utilisées. Les articles et les livres de Peter Checkland et ses collaborateurs ont guidé mes premières recherches. Suivant cela, d'autres auteurs en recherche qualitative se sont ajoutés. En ce sens, les ouvrages « incontournables » de méthodes qualitatives font partie de ma revue. Cela dit, j'ai ajouté des ouvrages plus récents afin de lancer le débat sur certains thèmes. La place

---

<sup>23</sup> Dans l'enseignement d'une telle méthodologie (MSS) vous n'enseignez pas quoi penser, mais une façon de penser par laquelle l'utilisateur peut consciemment réfléchir. [...] Certes, la plus grande difficulté à comprendre la MSS est d'absorber le changement d'assumer qu'il existe des « systèmes » dans le monde (comme dans le langage courant) à supposer que le processus d'enquête dans le monde puisse être un système d'apprentissage consciemment organisé (traduction libre).

de la théorie fait partie de ces thèmes et je devais « me faire une tête » sur le sujet, surtout dans un contexte de recherche-intervention.

Comme pour ma revue des concepts théoriques, les bases de données me permettent de trier les articles qui ont été évalués par des pairs ainsi que ceux publiés dans des revues académiques. J'ai aussi utilisé *Google Scholar* pour explorer d'autres auteurs ou articles liés à mon positionnement méthodologique. En ce sens, j'ai fait une revue de littérature spécifique à l'utilisation de la MSS en dehors des travaux de Checkland. Ceci m'a permis de voir comment d'autres chercheurs avaient utilisé la méthodologie. Pour chaque article retenu, j'ai procédé à ma manière usuelle d'ouvrir une page spécifique dans le logiciel *OneNote* afin de résumer l'article, dégager des extraits pertinents et faire des liens avec d'autres auteurs. Ces résumés deviennent précieux et un outil unique lorsque vient le temps de rédiger sur les sujets retenus et, surtout, mettre en conversation des auteurs de sources distinctes. Des livres sur la méthodologie ont aussi fait partie de la revue de littérature.

Par ailleurs, j'ai participé à des conférences sur la recherche qualitative et des discussions ainsi que des ouvrages et des articles référés sont venus ajouter de la rigueur à ma démarche. Finalement, j'ai consulté des experts en MSS. À cet effet, depuis la toute première année inscrite au DBA, j'ai eu la chance de puiser dans l'immense richesse et expérience d'un expert diplômé et praticien de l'école de Peter Checkland. Ces fréquents arrêts au puits ont été d'une valeur inestimable. C'est donc sur l'ensemble de ces bases que mes revues de littérature se sont édifiées. Le résultat de ces revues devient ainsi des données secondaires qui s'ajoutent à ma recherche.

Sur ces bases, la trajectoire du raisonnement méthodologique présenté part d'une position philosophique qui mène, au final, à une défense de la validité des résultats. À cet effet, c'est d'abord philosophiquement que je prends position sur les questions déterminantes et sur les fondements de la connaissance. De ce

positionnement, une posture dominante est énoncée et mes paradigmes ainsi que mes logiques de recherche viennent s'inscrire dans cette posture philosophique.

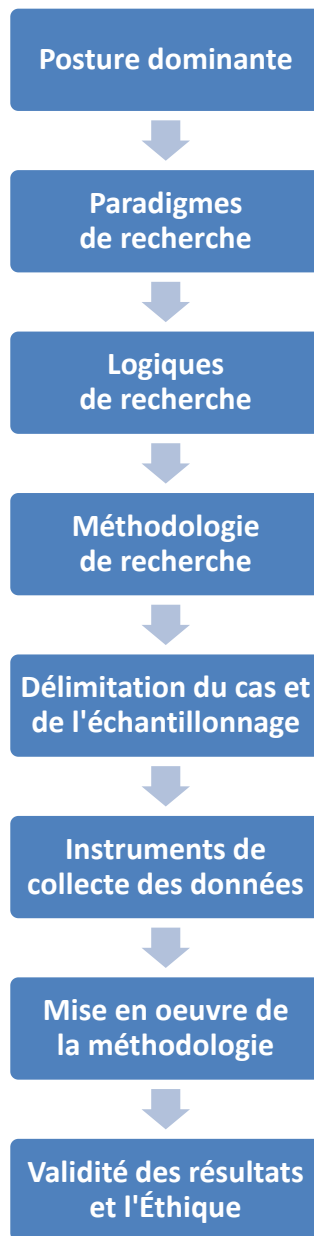
Ensuite, la MSS est présentée comme choix de méthodologie de recherche. Campée dans la situation problématique et conséquente des paradigmes et des logiques de recherche, la MSS est décrite à partir de ses principes directeurs et un relevé d'exemples de son utilisation tiré de la littérature. Suivant cela, la MSS est distinguée d'autres méthodologies qui auraient pu être considérées dans le cadre de ma recherche. Ce détour d'exemples d'utilisation et de traits distinctifs de la MSS devient pertinent étant donné la méconnaissance de cette méthodologie.

Suivant cette description, la stratégie de recherche se précise par la délimitation du cas à l'étude et de l'échantillonnage. Par conséquent, le territoire exploré, les sources et le type de données collectées pour répondre à la question de recherche sont précisés. Ensuite, les instruments utilisés pour collecter ces données sont décrits. Après cela, la MSS est réintroduite. En ce sens, les cinq actions de la mise en œuvre de la MSS sont décrites succinctement et annoncent ma stratégie méthodologique de collecte et d'analyse des données.

Enfin, une réflexion sur la validité de la démarche et les résultats de la recherche ainsi que sur l'éthique de la recherche est présentée. Au final, le cadre opératoire est le récit de comment les composantes méthodologiques s'imbriquent l'une dans l'autre afin que d'autres chercheurs puissent en évaluer la véracité ou s'en inspirer pour mener une recherche (Pratt, 2009). La figure 15 reprend la trajectoire du raisonnement méthodologique dont les composantes sont développées ci-dessous.



Figure 15 : Trajectoire du raisonnement méthodologique



## 1. QUESTIONS DÉTERMINANTES, POSTURES DOMINANTES

La recherche en sciences de la gestion compte parmi ses objectifs celui de générer de la connaissance (Albert *et al.*, 2011). Il s'agit d'un processus par lequel des savoirs sont produits et transformés (Prévost *et al.*, 2015). Ce type de recherche produit des savoirs scientifiques à partir de l'expérience de praticiens (Albert *et al.*, 2011). Le plus souvent, le chercheur est l'acteur principal dans ce travail de production et de transmission des connaissances. Ainsi, toute recherche devient interprétative et développe de la connaissance qui n'est pas la réalité, mais plutôt une conception du monde guidée par les croyances et sentiments du chercheur (Cameron, 2011; Prévost *et al.*, 2015). Le chercheur et le phénomène observé deviennent ainsi intimement liés dans le processus de génération du savoir (Albert *et al.*, 2011).

La nature interprétative du processus soulève ainsi des questionnements quant aux grandes orientations philosophiques du chercheur (Albert *et al.*, 2011). Prévost *et al.*, (2015) désignent ces grandes orientations comme des postures dominantes de la recherche en sciences de la gestion. Ils en comptent trois qui sont : le positivisme, le subjectivisme et le pragmatisme. Chaque posture a une incidence importante sur le positionnement adopté par le chercheur sur des questions déterminantes du processus de recherche et des fondements de la connaissance (Albert *et al.*, 2011; Prévost *et al.*, 2015). C'est à partir de ces postures que mes paradigmes de recherche se dressent.

Les paradigmes servent ainsi à organiser les fondements de la connaissance que je cherche à développer et les outils à cet effet (Guba et Lincoln, 1994; Prévost, 1998). Ils sont formés du regroupement de réponses du chercheur sur les questions ontologique, épistémologique et méthodologique (Albert *et al.*, 2011; Guba *et al.*, 1994). Avant de présenter les paradigmes de recherche sous lesquels je m'inscris, il est pertinent de succinctement présenter les questions dites « déterminantes » dans l'élaboration d'une recherche scientifique ainsi que les trois postures dominantes relevées. Le tableau 2 est une représentation sommaire des questions, du fondement de

la connaissance recherchée par ces questions et des trois postures dominantes sur le sujet. Une réflexion en ce sens est ensuite présentée.

Tableau 2 : Questions déterminantes et postures dominantes

<b>Question déterminante</b>	<b>Préoccupée par quel fondement de la connaissance</b>	<b>Posture positiviste</b>	<b>Posture subjectiviste</b>	<b>Posture pragmatique</b>
<b>Ontologie</b>	Nature fondamentale du réel  Qu'est-ce que la réalité?	La réalité est une donnée objective, externe à l'observateur et indépendante de ce dernier (réalisme).  L'univers était là avant leur arrivée et sera là après leur départ.	La réalité est un construit (local et spécifique) de l'esprit, fruit de l'interprétation individuelle (relativisme).  L'observateur fait lui-même partie de la réalité et contribue à sa définition.	La réalité est un terrain d'action à la fois objectif (concret) et subjectif (perceptuel) dans lequel le chercheur peut agir en tant que partie prenante (activisme).  L'homme est une partie intégrante de la réalité dans laquelle il évolue.
<b>Épistémologie</b>	Étude de ce qu'est la connaissance  Qu'est-ce que connaître?  Relation chercheur et objet étudié	Le chercheur est neutre par rapport à son objet d'étude.  La connaissance est objective.  La connaissance est le résultat d'une découverte.	Le chercheur est impliqué ou en relation avec son objet d'étude.  La connaissance est relative, construite par l'observateur.  La connaissance est le résultat d'une construction, d'une interprétation.	Le chercheur est engagé dans l'action avec son objet d'étude.  Il est un acteur parmi d'autres qui essaient de changer l'état des choses.  La connaissance est générée dans l'action visant à changer la réalité.
<b>Axiologie</b>	Étude des valeurs  Quel rôle est attribué aux valeurs du chercheur ?	Les valeurs du chercheur sont exclues, sans influence dans le processus de recherche.	Les valeurs du chercheur font partie intégrante de la recherche	Les valeurs sont à la base de son action.  Le chercheur est un acteur porteur d'une intention.

<b>Généralisation et transfert de connaissances</b>	Production et accumulation des connaissances qui peuvent être réutilisées à d'autres moments et par d'autres acteurs. Peut-on appliquer les connaissances issues de la recherche à d'autres contextes dans d'autres circonstances ?	Possible de généraliser des connaissances contextuelles, toute autre chose étant égale par ailleurs.	Les connaissances produites sont toujours contextualisées, mais transférables dans la mesure où les utilisateurs potentiels sont capables de les adapter à leur propre contexte.	Les connaissances produites sont uniques à la situation de changement concernée,  mais transférables à d'autres situations dans la mesure où les utilisateurs sont capables de les adapter pour agir.
---	--	--	--	---

Source : Tableau inspiré de Prévost et Roy, 2015

Les questions déterminantes sont souvent regroupées en thèmes dont le nombre varie selon les auteurs intéressés par le sujet (Albert *et al.*, 2011; Burrell et Morgan, 1979; Guba *et al.*, 1994; Onwuegbuzie, Johnson et Collins, 2009; Prévost *et al.*, 2015). Or, parmi les questions le plus souvent évoquées par les auteurs, il y a celles concernant l'ontologie, l'épistémologie, l'axiologie et l'accumulation des connaissances. L'ontologie concerne la nature et la forme du réel et qu'est-ce qui peut être connu de cette réalité (Guba *et al.*, 1994; Prévost *et al.*, 2015). L'épistémologie traite de la base de la connaissance, la philosophie de la pratique scientifique, ce qui peut être connu et la manière dont elle est traitée, inférant ainsi à la relation entre le chercheur et l'objet d'étude ainsi que la pratique du chercheur (Burrell *et al.*, 1979; Guba *et al.*, 1994; Rose, 1997; Wacheux, 1996). L'axiologie s'intéresse au rôle que prennent les valeurs dans la recherche (Prévost *et al.*, 2015), alors que la question de l'accumulation des connaissances soulève l'aspect de généralisation et de transfert des résultats à d'autres contextes (Guba *et al.*, 1994; Onwuegbuzie *et al.*, 2009; Prévost *et al.*, 2015; Wacheux, 1996).

C'est à partir de ces questions que le chercheur confirme sa posture philosophique face aux questions déterminantes d'un travail de recherche scientifique

(*Ibid.*). Par conséquent, des groupes distincts de chercheurs se forment à partir de consensus sur les postulats, les croyances et les visions partagées sur ces questions déterminantes (Guba *et al.*, 1994; Robson, 2011; Rose, 1997). Parmi les consensus observés, trois postures dominantes sont relevées.

Les trois postures dominantes sont le positivisme, le subjectivisme et le pragmatisme (Prévost *et al.*, 2015). Les deux premières, à leur état pur et dur, apparaissent aux extrémités d'un continuum, alors que le pragmatisme se positionne comme une troisième façon de concevoir la réalité (Prévost *et al.*, 2015; Robson, 2011). D'abord, pour le positiviste la réalité est objective, le chercheur est neutre et ses valeurs personnelles sont exclues de la recherche (Guba *et al.*, 1994; Mackenzie et Knipe, 2006; Prévost *et al.*, 2015). Par un processus dit « déductif », il émet des hypothèses théoriques qu'il cherche à mesurer quantitativement pour établir des relations entre des variables (Burrell *et al.*, 1979; Guba *et al.*, 1994). À partir de ce schéma de recherche hypothético-déductif, les hypothèses restent vraies jusqu'à preuve du contraire (Wacheux, 1996). Aussi, il devient possible de généraliser des connaissances acquises, toute chose étant égale par ailleurs (Prévost *et al.*, 2015).

Le subjectiviste, quant à lui, participe à la construction de la réalité en y intégrant ses valeurs (Prévost *et al.*, 2015). Par un processus dit « inductif », il observe son terrain de recherche pour ensuite tenter de dresser des théories, utilisant des méthodes plus souvent qualitatives, qui lui permettent d'entrer en relation avec les participants à la recherche (Burrell *et al.*, 1979; MacKenzie *et al.*, 2006). La connaissance produite reste contextualisée, mais un transfert est possible dans la mesure où les utilisateurs savent l'adapter à leur contexte (Prévost *et al.*, 2015).

Enfin, la posture pragmatique se situe quelque part entre les deux, sans pour autant chercher à se définir, ni par l'un ni par l'autre (Mackenzie *et al.*, 2006; Johnson et Onwuegbuzie, 2004; Prévost *et al.*, 2015; Robson, 2011). Le chercheur pragmatique est un acteur dans une recherche, donc pleinement investi de ses valeurs, qui répond

avant tout à la problématique à l'étude (Albert *et al.*, 2011; Prévost *et al.*, 2015; Robson, 2011). Pour lui, la réalité est à la fois objective et subjective, la connaissance se forme à partir de tous les acteurs appelés à la recherche et les méthodes sont choisies selon les besoins de la problématique (Prévost *et al.*, 2015). Pour le pragmatique, la vérité est ce qui fonctionne pour répondre à la situation problématique (Mackenzie *et al.*, 2006; Prévost *et al.*, 2015; Robson, 2011).

Ainsi, ayant au cœur de ses postulats la compréhension de la problématique, le pragmatisme, par opposition au positivisme et au subjectivisme, est défini comme antiphilosophique (Johnson *et al.*, 2004; Robson, 2011). Enfin, les connaissances produites sont uniques à la situation de changement en cours, mais transférables pour les utilisateurs qui savent les adapter au nouveau contexte (Prévost *et al.*, 2015). Certains chercheurs décrivent ce transfert à d'autres contextes comme une forme d'activation des savoirs par l'adaptation des connaissances générées dans un contexte particulier aux spécificités d'une autre situation problématique (Albert *et al.*, 2011).

À la lumière de la réflexion qui précède, la posture qui sous-tend ma démarche scientifique est pragmatique. Cette voie vers la conception de la réalité (Prévost *et al.*, 2015) est inspirante pour moi puisqu'elle se soucie peu de la dichotomie philosophique entre le positivisme et le subjectivisme, priorisant plutôt toutes les approches qui permettent de répondre à la situation problématique (MacKenzie *et al.*, 2006; Prévost *et al.*, 2015; Robson, 2011). Par conséquent, le pragmatisme tient lieu de posture sur laquelle se fondent mes positionnements ontologique, épistémologique, axiologique et de généralisation des connaissances.

Ce choix de posture est né d'un héritage philosophique important en quête de solutions pratiques qui unissent le savoir, certes, mais aussi l'action en réponse aux problématiques humaines (Elkjaer et Simpson, 2011). En rupture avec le rationalisme des approches trop académiques et abstraites, le pragmatisme offre ainsi un nouveau potentiel de théorisation des pratiques organisationnelles (*Ibid.*). La réalité est un

terrain d'action dynamique qui évolue et le chercheur est engagé dans cette action de l'objet d'étude (Prévost *et al.*, 2015). En ce sens, certains auteurs parlent d'ontologie devenue processurale qui permet ainsi de relever les dynamiques du monde social et s'éloigner de visions globalisantes des organisations (Elkjaer *et al.*, 2011). À cet effet, ces mêmes auteurs affirment que: « the Pragmatist alternative seeks to transcend this entitative/processual dualism by understanding organizational practice as the continuous and emergent weaving together of social selves and social situations. Its focus is very much upon the social nature of real-time actions that constitute living and lived experience. This perspective, then, offers a way of approaching “how” and “why” questions that remain difficult to address by more conventional means» (Elkjaer *et al.*, 2011, p. 79)<sup>24</sup>.

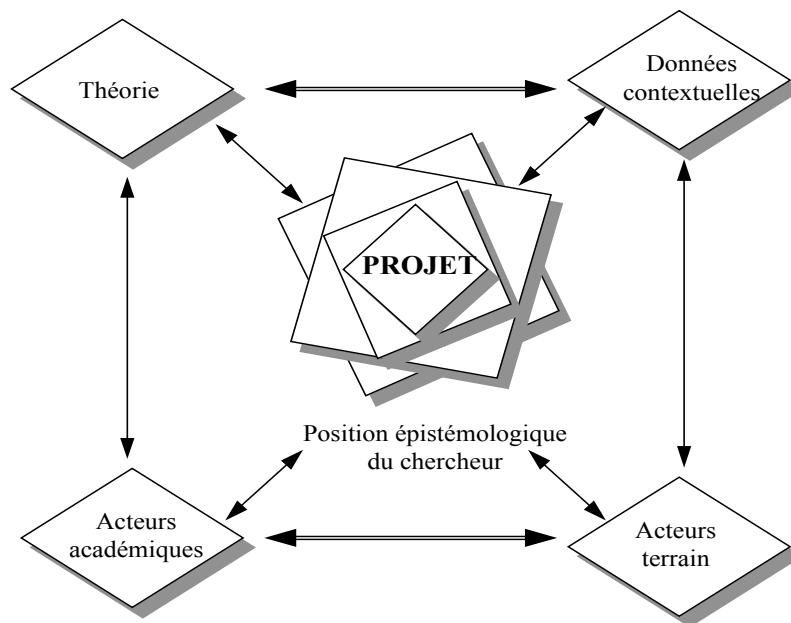
De cette ontologie pragmatique, la position épistémologique du chercheur devient aussi processurale par son engagement dans l'action (Elkjaer *et al.*, 2011; Prévost *et al.*, 2015). Connaître devient donc un exercice de construction émergente, d'apprentissage en temps réel et de bricolage par lequel le chercheur utilise les stratégies, les méthodes et les outils à sa disposition pour donner un sens à la réalité observée (Filion, 2012; Hlady Rispal, 2002). À cet effet, « le bricolage est une pratique pragmatique, stratégique et autoréfléchie » (Hlady Rispal, 2002, p.74). Or, d'une posture pragmatique, l'exercice de formulation des résultats n'est pas sans soulever les tensions présentes lors d'une recherche dans le cadre d'un DBA. D'observateur sur le terrain, le chercheur pragmatique devient interprète des données et co-constructeur d'une réalité observée dans laquelle il est partie prenante (Filion, 2012; Hlady Rispal, 2002; Prévost *et al.*, 2015). Son travail de construction doit intégrer des concepts théoriques ainsi que les acteurs académiques qui les supportent, tous deux agissant sur

---

<sup>24</sup> L'alternative Pragmatiste cherche à transcender le dualisme entitative/processuel par une compréhension de la pratique organisationnelle comme un tissage continu et émergent des « soi » sociaux et des situations sociales. L'accent est beaucoup plus sur la nature sociale des actions en temps réel qui constituent la vie et l'expérience vécue. Ce point de vue offre ainsi un moyen d'approcher des questions sur le « comment » et le « pourquoi » qui demeurent difficiles à adresser par des moyens plus conventionnels (traduction libre).

les constructions mentales du chercheur. Par conséquent, le chercheur devient entrepreneur et plaideur dans ce travail de co-construction qui émerge des conversations théoriques et empiriques (Hlady Rispal, 2002). La figure 16 représente les tensions présentes de cette position épistémologique du chercheur.

Figure 16 : Les tensions présentes lors de la recherche



Source : Hlady Rispal, 2002, p.75.

En ce sens, la posture pragmatique se prête bien à mon profil entrepreneurial et de gestionnaire de projet de plus de 25 ans. Ce parcours professionnel me fait voir la réalité comme un terrain à la fois objectif, subjectif et dont je suis une partie prenante active. Ce faisant, je me sens engagé dans l'action et j'espère pouvoir générer de la connaissance afin d'influencer un changement de la réalité. En tant qu'acteur, parmi les autres liés à l'objet de recherche, j'agis pleinement investi de mes valeurs et de mes perceptions. Finalement, c'est à partir de ces orientations philosophiques que mes choix de paradigmes de recherche peuvent être définis.

Cela dit, un paradigme peut être défini de plusieurs façons. Plus conceptuellement, il réfère à l'intention philosophique ou à la motivation pour



entreprendre une étude (MacKenzie *et al.*, 2006) ou encore à une façon de voir le monde qui guide et dirige la pensée et l'action (Cameron, 2011; Guba *et al.*, 1994). Il peut aussi être un système de croyances qui traite des premiers et derniers principes de notre vision du monde (Guba *et al.*, 1994) et qui porte avec lui des hypothèses philosophiques claires (Robson, 2011).

Le paradigme permet ainsi d'aborder une réalité à partir d'une construction intellectuelle (Wacheux, 1996). En recherche, le paradigme détermine les questions à étudier, les approches pour le faire et les façons de les analyser et de les décrire (Prévost *et al.*, 2015). En ce sens, il est une collection d'hypothèses, de concepts ou de propositions liés logiquement, qui oriente la pensée et la recherche (Bogdan et Bilken, 1998, dans Mackenzie *et al.*, 2006). Enfin, le paradigme peut se définir comme un cadre général qui délimite les hypothèses de départ, les questions déterminantes, les modèles de qualité pour faire la recherche et les méthodes pour trouver des réponses aux questions (Cameron, 2011; Guba *et al.*, 1994).

Dans tous les cas, le paradigme est préscientifique et comporte les postulats sur lesquels les chercheurs se fondent pour prendre position sur des questions déterminantes (Guba *et al.*, 1994; Prévost, 1998; Prévost *et al.*, 2015). C'est donc à partir de ces questions déterminantes et postures dominantes que l'orientation philosophique de ma recherche se définit. Celle-ci s'inscrit à l'intérieur de paradigmes qui sous-tendent mon intervention sur la situation problématique à l'étude (Maxwell, 2005). Mes choix de paradigmes de recherche sont donc présentés ci-dessous.

## 2. PARADIGMES DE RECHERCHE

En plus d'être une posture dominante, le pragmatisme s'offre aussi comme choix de paradigme de recherche à un bon nombre de chercheurs (Cameron, 2011; Gendron et Richard, 2015; Johnson *et al.*, 2004; Mackenzie *et al.*, 2006; Onwuegbuzie *et al.*, 2009; Prévost, 1998; Prévost *et al.*, 2015). Par conséquent, le paradigme de

recherche pragmatique sert de postulat intellectuel pour aborder ma réalité (Wacheux, 1996). En ce sens, la situation problématique soulevée, les questions à étudier, les approches pour le faire et les façons d'analyser et de décrire le phénomène à l'étude s'inscrivent bien dans ce paradigme de recherche. Dès lors, le pragmatisme m'offre un cadre de travail avant tout préoccupé par la quête de pertinence des connaissances générées par mon intervention auprès de l'incubateur d'entreprises à l'étude (Prévost *et al.*, 2015).

De plus, ce choix de paradigme me donne la liberté d'utiliser les méthodologies et les méthodes les plus appropriées pour répondre aux questions de recherche et pour introduire les changements souhaités par les propriétaires de l'intervention (Filion, 2012; Prévost *et al.*, 2015). Ce paradigme est ouvert aux différentes perceptions du monde (MacKenzie *et al.*, 2006) et s'inscrit dans une logique de contingence qui guide mes approches et les outils méthodologiques correspondants (Filion, 2012). À cet effet, le contexte donné de l'objet de recherche et mon jugement de chercheur expérimenté à l'intervention peuvent être aux avant-plans de l'approche méthodologique (Filion, 2012; Robson, 2011).

Par conséquent, le paradigme de recherche pragmatique me permet d'inclure d'autres paradigmes dans le cours de l'intervention. Ce faisant, mon terrain de recherche et la situation problématique soulevée m'obligent à dégager du sens et porter mon attention sur les perceptions, les valeurs, les croyances et les intérêts des parties prenantes (Prévost *et al.*, 2015). Lors de ce travail, je deviens interprétativiste demeurant plutôt exploratoire dans mon questionnement de la réalité et la compréhension de l'expérience humaine à partir du sens que lui donnent les acteurs à l'intervention (MacKenzie *et al.*, 2006; Prévost *et al.*, 2015; Robson, 2011; Rose, 1997). Mon bagage d'expériences sert à ce travail de description du sens donné par les intervenants à la situation problématique (MacKenzie *et al.*, 2006; Robson, 2011; Rose, 1997). Au final, je deviens donc partie prenante à la co-construction du monde social dans lequel s'inscrit mon intervention (Albert *et al.*, 2011; Rose, 1997).

Ensuite, d'un paradigme interprétativiste je passe à celui de constructiviste (MacKenzie *et al.*, 2006; Prévost *et al.*, 2015). Bien que plusieurs chercheurs fassent peu de distinctions entre ces deux paradigmes de recherche (Creswell et Miller, 2000; Prévost *et al.*, 2015), je deviens plutôt constructiviste lorsque je contribue à la construction de la réalité sociale du terrain à l'étude (Albert *et al.*, 2011; Gendron *et al.*, 2015; Guba *et al.*, 1994; Prévost *et al.*, 2015; Wacheux, 1996). Dès lors, je dépasse le processus de génération de connaissances par l'interprétation lorsque j'ajoute une finalité qui se construit en cours de route.

Le constructiviste participe ainsi à l'explication de phénomènes sociaux lorsqu'il invente des moyens pour les repérer (Gendron *et al.*, 2015; Wacheux, 1996). Dans ce cas-ci, la finalité souhaitée est celle de proposer des changements pour améliorer les activités humaines observées (Checkland *et al.*, 2010; Gendron *et al.*, 2015; Prévost *et al.*, 2015). Par conséquent, la génération des connaissances se fait dans l'action et se déploie à partir de l'expérience pratique des acteurs sur le terrain (Albert *et al.*, 2011; Gendron *et al.*, 2015; Guba *et al.*, 1994). Le paradigme constructiviste confirme ainsi l'inséparabilité du chercheur et du phénomène observé dans la production de connaissances (*Ibid.*).

Au final, ces paradigmes de recherche reconnus répondent à mon souci de travailler à l'intérieur de cadres crédibles et légitimes sur le plan méthodologique (Prévost *et al.*, 2015). Ainsi, ma démarche, quoique souple, demeure rigoureuse et accroît, par le fait même, la validité et le transfert de la connaissance que je tente de générer sur le plan pratique, scientifique et méthodologique (Filion, 2012; Prévost *et al.*, 2015). En ce sens, les questions de recherche et la pertinence des résultats deviennent le cœur de mes préoccupations de recherche (MacKenzie *et al.*, 2006; Maxwell, 2005; Prévost *et al.*, 2015; Robson, 2011). Enfin, de mon positionnement et des paradigmes de recherche qui circonscrivent la manière dont j'aborde la réalité, mon travail d'exploration des questions de recherche doit s'inscrire dans des logiques de recherche (Hlady Rispal, 2002). Ces logiques sont décrites ci-dessous.

### 3. LOGIQUES DE RECHERCHE

Les logiques de recherche confirment, entre autres, le raisonnement sur la manière dont le chercheur compte aborder le terrain durant le processus de sa recherche en gestion (Hlady Rispal, 2002). Parmi les logiques de recherche, quatre sont plus souvent relevées : quantitative déductive, qualitative déductive, quantitative inductive et qualitative inductive (*Ibid.*). Présentées de cette manière, les logiques se distinguent sur l'aspect déductif-inductif ainsi que quantitatif-qualitatif. Comme mentionnée ci-dessus, la déduction est un processus positiviste qui utilise la théorie comme *a priori* à vérifier aux fins de construction de la connaissance (Hlady Rispal, 2002; Wacheux, 1996). Dans une logique quantitative, le processus déductif fait appel à des données quantifiables en chiffres alors que dans une logique qualitative, les mots servent d'outils pour valider ou réfuter les hypothèses (Hlady Rispal, 2002; Miles *et al.*, 1994; Wacheux, 1996).

En contraste, la logique de recherche inductive permet une construction de la connaissance à partir d'observations sur le terrain et de ses réalités empiriques (Hlady Rispal, 2002; Wacheux, 1996). Ainsi, à partir du vécu des acteurs, des données sont extraites et quantifiées en chiffres, en pourcentage et en statistiques, dans une logique quantitative inductive, ou qualifiée en mots, en thèmes ou en catégories dans une logique qualitative inductive (Hlady Rispal, 2002; Paillé *et al.*, 2012). Enfin, l'approche déductive circonscrit le spectre de la recherche à partir de postulats de départ à valider, d'où la référence à des recherches de type hypothético-déductive. L'approche inductive, quant à elle, est plutôt sensible à ce que le terrain, dans sa globalité, son contexte et sa complexité, peut offrir comme réflexion de départ, d'où la référence à des recherches de type holistico-inductive (Prévost *et al.*, 2015; Wacheux, 1996).

Par conséquent, à la lumière des paradigmes que mon terrain de recherche et la situation problématique imposent, il devient cohérent pour moi de travailler à partir de

logiques inductive et qualitative. Sur le plan inductif, mon travail de co-construction n'est possible que par de multiples itérations entre le terrain de recherche, mon savoir, mes expériences, les concepts théoriques sensibilisants et les nouvelles connaissances générées au cours de la démarche (Albert *et al.*, 2011).

Le contexte éphémère et transitoire des meilleures pratiques qui s'offrent aux incubateurs d'entreprises et l'absence de théories dans la littérature professionnelle et scientifique sur l'incubation m'obligent à un travail d'exploration en profondeur. Ce travail est fait dans l'espoir de générer des connaissances plus enracinées dans la réalité de ce type d'organisation. Le terrain devient donc le point de départ (Guillemette, 2006), l'échantillon qui sert de matériel à la recherche (Filion, 2012), le principal fournisseur de données (Bowen, 2006), le savoir local (Albert *et al.*, (2011) à partir duquel la recherche est conduite. Les données empiriques forment ainsi la base de mon travail de collecte et d'analyse de données et m'obligent à de constantes itérations entre ces données et celles de mes analyses inspirées de qui je suis et des concepts sensibilisants (Albert *et al.*, 2011; Anadon et Guillemette, 2007; Guillemette, 2006; Maxwell, 2005; Robson, 2011).

Sur le plan de la logique qualitative, il est tout à fait opportun que les données que je manipule soient largement qualitatives afin d'en dégager du sens. Je travaille à partir de perceptions d'acteurs humains exprimées par des mots afin d'approfondir la compréhension des processus d'activités humaines (Filion, 2012; Miles *et al.*, 1994; Pratt, 2009; Prévost *et al.*, 2015). Les niveaux de profondeur souhaités pour adresser la situation problématique sont difficilement réducteurs à des chiffres ou à quelque chose que l'on peut numériser (Paillé *et al.*, 2012). La situation problématique m'interpelle plutôt vers l'élaboration d'une connaissance plus large et plus holistique d'activités humaines complexes (Anadon *et al.*, 2007; Filion, 2012; Gagnon, 2010; Prévost *et al.*, 2015), peu étudiées en profondeur (Hackett *et al.*, 2004) et qui se déploient dans le cadre d'une relation, parfois complexe, entre le chercheur et le cherché (Filion, 2012; Kincheloe, 2001; 2005; Paillé *et al.*, 2012). Ainsi, la recherche qualitative m'offre plus

de souplesse, met en valeur la subjectivité de tous les intervenants, permet la prise en compte du contexte et m'outille pour une construction progressive de l'objet à l'étude (Anadon *et al.*, 2007; Pratt, 2009; Wacheux, 1996).

En somme, le pragmatisme constitue ma posture philosophique dominante et guide mes perceptions sur les questions déterminantes liées à l'ontologie, l'épistémologie, l'axiologie ainsi que la généralisation et le transfert des connaissances. Par ailleurs, le pragmatisme est aussi mon paradigme de recherche dominant qui favorise une grande liberté d'action afin de répondre à mes questions de recherche et introduire les changements souhaités par les propriétaires de l'intervention. De cette liberté d'action, j'introduis aussi des paradigmes interprétativiste et constructiviste à ma démarche de recherche. D'ailleurs, les premiers résultats sur la situation problématique de l'intervention sont le fruit d'un travail initial fait dans une logique interprétativiste.

Mon travail de co-construction survient ensuite des résultats de ma recherche et de la discussion qui en émerge. Aussi, le terrain de recherche et la situation problématique m'incitent à l'exploration du phénomène en profondeur afin d'en dégager pleinement le sens et de mieux comprendre les activités humaines complexes et propres au contexte de l'incubateur d'entreprises à l'étude. Par conséquent, le terrain dicte le langage de ma recherche et devient mon premier et principal fournisseur de données. En ce sens, une logique de recherche inductive fait foi de ce point de départ et reflète bien ma démarche itérative entre le terrain de recherche, mes connaissances, mon expérience et les concepts théoriques sensibilisants. Enfin, la profondeur exigée et l'itération auprès de multiples acteurs à l'intervention font que des données qualitatives rendent mieux compte de mes observations et outillent, plus justement, mes efforts de dégager du sens à l'intervention.

Conséquemment, les paradigmes de recherche et les questions de recherche déterminent mes logiques de recherche, lesquelles guident mon choix de méthodologie

ainsi que les méthodes de collecte et d'analyse des données (MacKenzie *et al.*, 2006; Paillé *et al.* 2012). Or, dès l'introduction à cette recherche, la MSS a été annoncée comme choix méthodologique qui répond le plus adéquatement à mes objectifs de recherche. Ses principes ont encadré l'élaboration de la situation problématique et inspiré ma réflexion sur le rôle de la littérature et l'introduction de la notion de concepts sensibilisants à la recherche. Bien que quelques principes de la MSS aient été exposés, il devient maintenant opportun de présenter l'origine et les principes directeurs de cette méthodologie de recherche et en quoi elle répond à qui je suis et ce que je tente d'accomplir dans le cadre de l'intervention et de la recherche. Comme les recherches utilisant la MSS sont méconnues, puisque plutôt répandues en Angleterre et en Australie (Van de Water *et al.*, 2007), il devient pertinent de bien décrire ses fondements et relever des exemples de son utilisation. En ce sens, la MSS est donc présentée ci-dessous.

#### 4. MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE

La méthodologie n'est pas méthode (Checkland, 2012; Checkland *et al.*, 1999 Jackson, 2000). Bien que plusieurs chercheurs utilisent parfois ces termes de manière interchangeable, la méthodologie est concernée par les principes, les théories, les valeurs, les techniques, les modèles, les outils, les règles et la collection de méthodes par lesquels une approche particulière de la recherche est entreprise (Jackson, 2000; MacKenzie *et al.*, 2006). Ainsi, la méthodologie devient le cadre de référence dans lequel mes postures philosophiques et mes paradigmes de recherche sont déposés et développés (MacKenzie *et al.*, 2006). En ce sens, pour certains, « *methodology* is the overall approach to research linked to the paradigm or theoretical framework while the *method* refers to systematic modes, procedures or tools used for collection and analysis of data.»<sup>25</sup> (MacKenzie *et al.*, 2006, p. 196). Par conséquent, la méthodologie est

---

<sup>25</sup> *Méthodologie* est l'approche globale de la recherche liée au paradigme ou le cadre théorique tandis que la *méthode* se réfère à des modes systématiques, des procédures ou des outils utilisés pour la collecte et l'analyse des données (traduction libre).

dépendante de son utilisateur et ce dernier doit trouver une méthodologie avec laquelle il est à l'aise et qui cadre avec sa philosophie, son épistémologie et ce qu'il cherche à générer comme connaissances (Checkland, 2012; Checkland, 1999).

À cet effet, mon choix de la MSS, inspirée de Peter Checkland, cadre tout à fait avec l'intervention auprès de l'ACET. En ce sens, trois caractéristiques de la MSS sont particulièrement probantes à la situation problématique à l'étude ainsi qu'à ma philosophie et mes objectifs de recherche. Ces caractéristiques sont : 1) l'origine et le fondement systémique de la MSS, 2) son caractère de pensée systémique souple et 3) son mode interventionniste axé sur une situation problématique. Ces trois caractéristiques sont donc présentées ci-dessous.

D'abord, sur le plan de la systémique, la MSS doit ses origines à l'incapacité des approches systémiques classiques de rendre compte et de résoudre la complexité de problèmes réels issus de contextes sociaux différents (Checkland, 1981; Checkland *et al.*, 2010; Jackson, 2000). Le legs réductionniste de Descartes laisse peu d'espace différenciateur pour l'acteur humain pleinement investi de ses croyances, ses valeurs et ses visions du monde dans lequel il évolue (Checkland *et al.*, 2010; Jackson, 2000). En ce sens, l'explication de problèmes complexes dont l'essence de la compréhension se trouve dans les relations entre les parties et les propriétés émergentes de ces relations est mal servie par une approche réductionniste dont la somme des parties explique le tout (Jackson, 2000). Dès lors, les relations entre les parties, leur inter-connectivité et les propriétés émergentes invitent les penseurs systémiques à prêcher l'holisme comme antidote au legs réductionniste (Checkland, 1981; Checkland, 1999; Jackson, 2000; Kincheloe, 2005; Mingers et White, 2010).

C'est de cet écart philosophique qu'est née la MSS. Dès lors, elle s'inscrit dans les stratégies de recherche holistico-inductive qui invitent le chercheur à explorer la complexité des problèmes réels à partir d'un plus grand ensemble afin d'en extraire du sens et d'en dégager les concepts émergents (Filion, 2012; Prévost *et al.*, 2015). En



focalisant sur l'ensemble, la MSS est systémique plutôt que systématique (Tajino, James et Kijima, 2005). Elle présente donc des traits flexibles et itératifs qui me portent bien loin des stratégies de recherche hypothético-déductive plus rigides et fixées dès le départ dans des *à priori* conceptuels à valider ou à falsifier (Prévost *et al.*, 2015; Tajino *et al.*, 2005).

Cette approche systémique plus souple et en quête d'holisme est à propos dans le cadre de mon intervention. En ce sens, la situation problématique m'interpelle vers l'élaboration d'une connaissance plus large et plus holistique d'activités humaines complexes (Anadon *et al.*, 2007; Filion 2012; Gagnon, 2010). De plus, le terrain de génération de cette connaissance m'impose une approche systémique afin de mieux saisir les processus de réseautage en action et les intérêts qui les fondent. Notamment, le concept d'écosystème entrepreneurial régional, duquel l'incubateur d'entreprises à l'étude fait partie, prend son sens dans une vision plus globale de ma part. Enfin, le sens à donner aux processus par lesquels cet organisme intermédiaire interagit pour opérationnaliser sa raison d'être ne devient compréhensible que par une approche qui soulève les relations entre ses parties et les propriétés qui en émergent.

La deuxième caractéristique de la MSS pertinente à la situation problématique à l'étude est son caractère de pensée systémique souple qui sert particulièrement bien mon intervention. L'origine de cette pensée provient de l'inscription en faux de Checkland (1981; 1999; 2000) contre les approches systémiques dites plus « dures ». Après une carrière d'industriel chimique de plus de 15 ans, Checkland fonde, vers la fin des années 60, le département d'ingénierie des systèmes à l'Université de Lancaster en Angleterre (Wikipedia, 2015). L'ingénierie des systèmes part du postulat qu'une organisation est un système composé de sous-systèmes relatifs aux fonctions de production, de ressources humaines, de mise en marché et toutes autres fonctions qui permettent l'opérationnalisation de sa raison d'être (Checkland, 2000). Il est donc présumé que la modification de ces systèmes conduit le gestionnaire vers l'atteinte des objectifs organisationnels souhaités.

Or, la présomption incontestée de l'existence de ces systèmes qui organisent une logique linéaire entre la prise de décision et l'atteinte d'objectifs ne tient pas compte de la complexité des affaires humaines (*Ibid.*). Par conséquent, devant l'échec de la méthodologie de l'ingénierie des systèmes pour comprendre et expliquer des activités humaines intentionnelles, Checkland propose une distinction entre la pensée systémique « dure » et « souple » (Checkland, 2000; Checkland *et al.*, 2010; Checkland et Holwell, 2004). Le tableau 3 présente un sommaire des distinctions.

Tableau 3 : Pensée systémique dure et pensée systémique souple

Hard Systems Thinking	Soft Systems Thinking
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oriented to goal seeking</li> <li>• Assumes the world contains "systems" that can be engineered</li> <li>• Assumes systems models to be models of (part of) the world (<i>ontologies</i>)</li> <li>• Talks the language of "problems" and "solutions"</li> <li>• Philosophically: positivistic</li> <li>• Sociologically: functionalist</li> <li>• Systemicity: lies in the world</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oriented to learning</li> <li>• Assumes the world is problematical but can be explored using systems models of concepts of purposeful activity to define "action to improve"</li> <li>• Assumes systems models to be devices: intellectual constructs to help debate (<i>epistemologies</i>)</li> <li>• Talks the language of "issues" and "accommodations"</li> <li>• Philosophically: phenomenological</li> <li>• Sociologically: interpretive</li> <li>• Systemicity: lies in the process of inquiry into the world</li> </ul>

Source : Checkland et Holwell, 2004, p. 56.

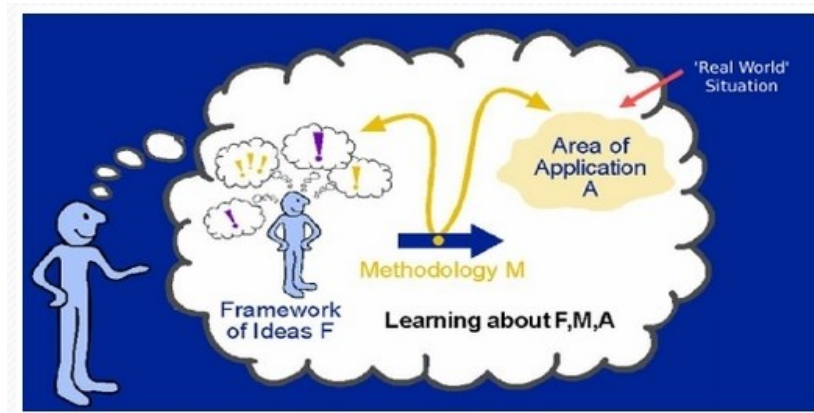
En conséquence, la MSS en tant que pensée systémique souple est introduite, d'abord et avant tout, comme un système d'apprentissage qui permet d'investiguer des problématiques dans un monde complexe de ses différents points de vue et d'activités humaines intentionnelles (Checkland, 2000; Checkland *et al.*, 2004). Ce regard inquisitif transdisciplinaire ne cherche pas des solutions à partir de modèles dont l'existence est présumée dans le système étudié. C'est plutôt par un travail d'exploration que des modèles intellectuels émergent pour mettre à jour des points de vue, susciter des débats et tendre vers un accommodement des intérêts (Checkland *et al.*, 2004). La pensée systémique souple permet un regard interprétatif sur le monde et, ce faisant, donne du sens à l'expérience humaine vécue par le sujet étudié (*Ibid.*).

Dans le contexte de mon intervention, l'inscription de la MSS dans une perspective de pensée systémique souple et la souplesse qu'elle octroie est tout à fait en lien avec l'approche envisagée. À cet effet, elle m'invite à l'exploration du sens donné par les acteurs à la situation problématique, me rend acteur dans cette réalité par la construction de modèles qui animent le débat et, enfin, me place comme chercheur en mode d'apprentissage. De ce fait, la MSS me permet d'avoir recours aux méthodes nécessaires pour la réalisation de mes objectifs de recherche (Filion, 2012). La méthodologie devient un mode de recherche-intervention pratique axé sur le terrain et la situation problématique à l'étude (Checkland, 1999; Prévost *et al.*, 2015).

Enfin, le mode de recherche-intervention de la MSS est la troisième caractéristique particulièrement pertinente à la situation problématique à l'étude et à ma philosophie de recherche. Ce fondement pratique d'une méthodologie testée et reconnue par ses pairs repose sur plus de 40 ans d'exemples d'intervention-terrain dans le monde entier et la publication de plus de 100 articles et une demi-douzaine de livres sur le sujet (Checkland, 2000; Checkland *et al.*, 2006; Checkland *et al.*, 2010; Filion, 2012; Jackson, 2000; Mingers *et al.*, 2010; Prévost *et al.*, 2015; Tajino *et al.*, 2005; Van de Water *et al.*, 2007).

Ce fondement pratique est mis en valeur par les chercheurs de la MSS lorsque la méthodologie, la théorie et la pratique sont illustrées et décrites dans le cadre d'une recherche (Checkland, 2000; Checkland *et al.*, 2004; Ison, 2008; Jackson, 2000). La figure 17 tient lieu d'une de ces représentations. Dans cette figure, le « A » est l'objet d'où émerge une situation problématique issue du monde réel. Le « F », quant à lui, est le cadre d'idées et l'ensemble du savoir exprimé sur la situation problématique (Jackson, 2000; Rose, 1997). Finalement, le « M » est la méthodologie qui donne corps au « F » et outille l'intervenant avec différentes méthodes pour intervenir sur la situation émergente du « A » (*Ibid.*). Ces méthodes sont conséquentes de paradigmes de recherche dans lesquels s'inscrit l'approche méthodologique (Checkland, 1999; MacKenzie *et al.*, 2006).

Figure 17 : Éléments pertinents à toutes les recherches



Source : Ison, 2008

Cette représentation a permis à certains auteurs de mettre en relief les différentes perspectives concernant le rôle de la théorie, de la méthodologie et de la pratique dans le cadre d'une recherche en sciences sociales (Checkland *et al.*, 2004; Ison, 2008, Jackson, 2000; Prévost *et al.*, 2015). En ce sens, Jackson (2000), distingue quatre types de recherche. Le premier type concerne la génération de savoir à l'intérieur d'une discipline de recherche précise où le « F » devient des concepts théoriques à développer. Dans ce cadre, le « M » donne une rigueur à la démarche et le « A » est un terrain d'où émerge l'idée de recherche même si, à la fin, il y trouve peu d'applicabilités.

Le second type de recherche est de nature positiviste où des hypothèses, dérivées d'un « F » pertinent au champ scientifique exploré, sont testées sur « A » pour être validées ou réfutées dans le cadre d'un « M » rigoureusement développé. Le troisième type de recherche relevé est plutôt gouverné par « A ». De ce fait, la recherche est transdisciplinaire et le « F » est en second plan et donc moins encadrant qu'une théorie ou des hypothèses à valider. Le « M » devient donc un outil au service de l'apprentissage et du développement de capacités du chercheur pour intervenir adéquatement sur le « A ».

Enfin, toujours selon Jackson (2000), le quatrième type de recherche est la recherche-action. Cette recherche est une variation du deuxième ou troisième type de recherche, mais avec une habileté du chercheur liée à des conditions du processus de recherche de générer des améliorations aux yeux des acteurs à l'intervention. C'est souvent en fin de parcours que le chercheur peut constater si le niveau de recherche-intervention peut entraîner des actions réelles à mettre en œuvre.

À cet effet, pour Checkland (1999; 2000), le fondement de la MSS se retrouve dans le troisième type de recherche soulevé où il parle de recherche de Mode 2. Celle-ci se distingue par une recherche guidée par la situation plutôt que par la méthodologie. Elle donne lieu à des interactions plutôt qu'à une intervention unilatérale. De plus, elle est itérative plutôt que séquentielle et, enfin, elle permet au chercheur une méthodologie qu'il peut internaliser et faire sienne plutôt que de l'appliquer comme une recette à suivre (Checkland, 1999; 2000).

La MSS utilisée dans un Mode 2 est donc orientée sur la situation problématique plutôt que sur la méthodologie. À cet effet, le Mode 2 se prête particulièrement bien à mon contexte d'intervention. Le « A » guide ma recherche, comme en fait foi l'élaboration de la situation problématique et m'interpelle à choisir un « M » favorable à l'intervention. Dès lors, le « M » requis doit permettre l'interaction, être itératif et faire de moi une partie prenante à l'action dont tous les moyens nécessaires sont permis pour proposer des pistes d'amélioration. Enfin, le « F » est en arrière-plan et, tel que décrit dans mon contexte théorique ci-dessus, il est formé de mon savoir, mon expérience et de concepts sensibilisants de champs de recherche transdisciplinaires. Finalement, à partir de fondement de systémique souple et de recherche-intervention, la MSS est une méthodologie reconnue et éprouvée qui lègue ainsi des principes d'application.

La MSS est donc un processus d'enquête souple orienté vers l'action qui s'organise au fur et à mesure que je progresse dans l'exploration de la situation

problématique (Checkland, 1999; 2000). Ce processus est un cycle d'apprentissage émergent et la méthodologie aide ainsi à structurer la discussion et à construire des modèles qui dégagent les points de vue d'acteurs à l'intervention et relèvent leurs activités intentionnelles (Checkland, 1981; 1999; 2000; Checkland *et al.*, 2006; 2010; Fillion, 2012; Minger *et al.*, 2010; Prévost *et al.*, 2015, Rose, 1997).

Dans les faits, la description de ce cycle d'apprentissage est guidée par sept principes de base (Checkland *et al.*, 2006; 2010). Ensuite, de ces principes, cinq actions forment un corpus condensé de la mise en œuvre de la MSS vers l'émergence de scénarios d'amélioration de la situation problématique (Checkland *et al.*, 2006). Ces principes et ces actions deviennent pertinents à la rigueur de ma démarche et sont donc présentés ci-dessous.

#### **4.1 Méthodologie des systèmes souples : principes d'application**

Les précurseurs de la MSS, Checkland (1981; 1999; 2000) et Checkland *et al.*, (2006; 2010), introduisent sept principes de base qui forment l'esprit autour duquel l'utilisateur doit s'imprégner afin de donner pleine vie à cette méthodologie proposée comme un cycle d'apprentissage. Ces sept principes sont : 1) la notion de situation problématique, 2) la *Weltanschauung*, 3) les actions intentionnelles, 4) les modèles pour structurer les discussions, 5) l'accommodement des points de vue, 6) l'enquête comme processus permanent d'apprentissage et, enfin, 7) la réflexion critique sur l'exercice (Checkland *et al.*, 2006; 2010). La figure 18, tirée de Checkland *et al.* (2010), illustre les sept principes que je décris succinctement ci-dessous.

Figure 18 : Sept principes du cycle d'apprentissage qu'est la MSS

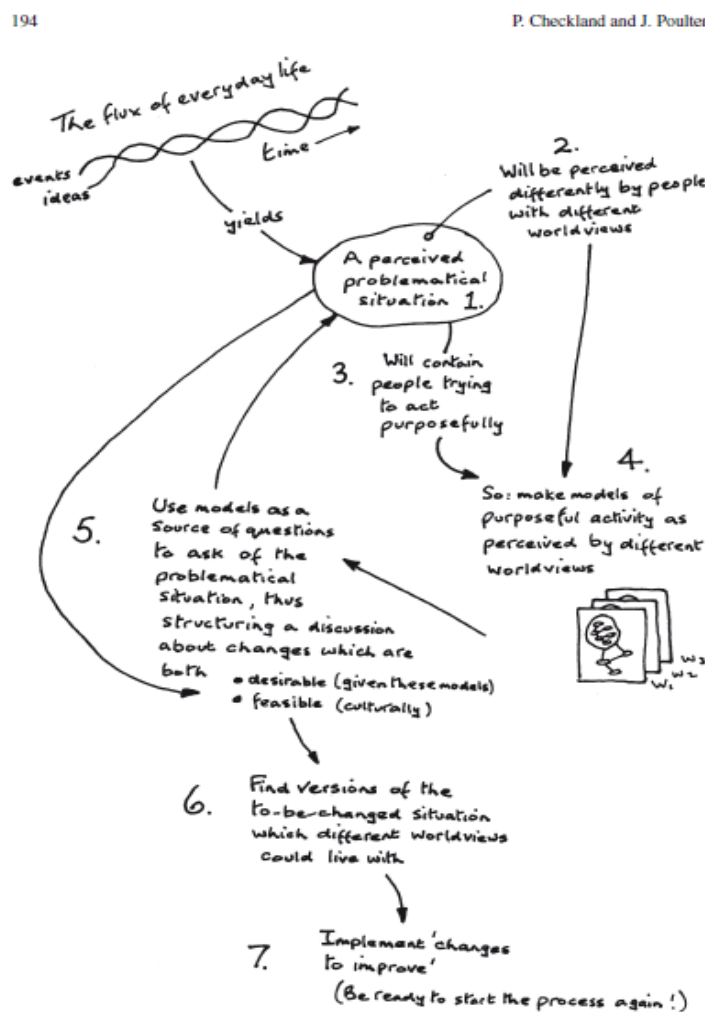


Fig. 5.1 SSM's cycle of learning for action

Source: Checkland et Poulter, 2010, p. 194.

### 1) Situation problématique

Le premier principe proposé par les précurseurs de la MSS est la notion de situation problématique. En ce sens, la notion de « problème » dans le monde réel qui sous-entend une quête de solution est éclatée dans le concept plus grand de « situation problématique ». Cette distinction m'oblige à prendre conscience que le résultat souhaité de la MSS n'est pas de trouver des solutions à des problèmes. Son rôle est plutôt d'apprendre sur une situation dans le but de proposer des scénarios pour

l'améliorer et la rendre plus acceptable pour ses parties prenantes. L'idée de « situation » plutôt que de « problème » m'éloigne ainsi de la pensée systémique « dure » et rappelle le caractère évolutif et non statique d'une problématique ainsi que la temporalité des paramètres qui la définissent (Checkland, 1999; 2000).

## 2) *Weltanschauung*

Le second principe qu'introduisent les précurseurs de la MSS est celui de « image du monde ». Celle-ci est désignée par l'expression allemande *weltanschauung*, où le *welt* signifie « le monde » et l'*anschauung* est « l'image représentée ». Ce principe de la MSS est un rappel de la diversité de points de vue sur la réalité du monde et sur la situation problématique que tiennent les êtres humains en interactions. En ce sens, chaque partie prenante à l'intervention entretient une image internalisée qui est exprimée, tacitement ou explicitement, dans le cours des activités organisationnelles et lors de processus décisionnels.

Ces différentes perceptions méritent ainsi d'être mises en lumière et examinées en lien avec la situation problématique à l'étude. De plus, ces perceptions ne sont pas statiques et souvent elles prennent forme lorsque les parties prenantes sont invitées à les exprimer. À cet effet, l'approche proposée par la MSS est de type phénoménologique au sens où la forme que revêt le système étudié dépend des représentations mentales et du sens donné par les principaux acteurs et parties prenantes à l'intervention (Filion, 2012; Hindle, Checkland, Mumford et Worthington, 1995).

La réalité sociale est donc en perpétuelle construction par les paroles, les faits et les gestes des êtres humains et cette vision dynamique de la réalité confirme le passage d'une vision positiviste à celle phénoménologique que propose la MSS (Checkland *et al.*, 2006).



### 3) *Activités humaines intentionnelles*

Le principe de *weltanschauung* et la diversité des points de vue font émerger le principe d'actions intentionnelles. En MSS, les parties prenantes aux systèmes d'activités humaines en interaction dans la situation à l'étude sont présumées agir intentionnellement et de façon délibérée. Dès lors, les organisations sont perçues comme des systèmes d'activités humaines (SAH) qui forment des sous-ensembles capables de s'adapter, puisque composées d'acteurs agissant avec intention (Prévost *et al.*, 2015). Par conséquent, la capacité d'action intentionnelle des parties prenantes à l'intervention en fait des acteurs dotés d'une capacité à s'adapter (*Ibid.*).

### 4) *Modélisation de ces systèmes*

De cela, des modèles peuvent être proposés afin de discuter de ces activités et des intentions. L'application de la MSS repose donc sur la création de modèles exploratoires conçus comme des systèmes d'activités humaines de l'organisation. Ces modèles sont une représentation basée sur différents points de vue que l'utilisateur de la MSS retient afin de susciter le questionnement, la discussion et le débat de parties prenantes sur la situation problématique désignée.

### 5) *Discussions et débats*

De ce fait, le cinquième principe de la MSS est celui des discussions et des débats sur la situation problématique que le processus méthodologique oblige. Ces discussions sont l'occasion de partager les intentions qui sous-tendent les activités humaines. Ce moment de discussions structurées est basé sur une analyse dialectique qui entrechoque la situation problématique proposée et les modèles formulés. Les résultats de cette analyse sont : une meilleure compréhension de la situation problématique, le raffinement des modèles vers plus de pertinence et, enfin, des changements d'amélioration. Les changements envisagés doivent être pensés dans un cadre qui est désirable et faisable dans le contexte de l'organisation.

#### *6) Accommodements des points de vue vers l'action d'amélioration*

Le sixième principe de base provient justement des changements envisagés. Ainsi, la MSS énonce une quête d'accommodements entre les différents points de vue d'acteurs qui agissent avec intention dans le contexte de la situation problématique. En ce sens, un accommodement ou une jonction des points de vue est recherché afin de proposer une version améliorée de la situation problématique à l'étude. L'accommodement se distingue du consensus et tient compte ainsi d'une réalité sociale formée d'une diversité des points de vue et d'intérêts.

#### *7) Implantation des changements et processus d'enquête continu*

Le septième principe est un rappel que la méthodologie est, avant tout, un processus d'enquête pour outiller l'utilisateur à proposer des scénarios afin d'améliorer la situation à l'étude. Ce processus est un cycle d'apprentissage continu sur une situation qui ne cesse d'évoluer et se modifier à la lumière des points de vue qui évoluent et des nouvelles actions intentionnelles qui découlent de cette évolution. De ce fait, de nombreux temps d'arrêt sont nécessaires afin de poser une réflexion consciente et critique de l'évolution du processus d'intervention sur la situation problématique. Ces arrêts font de l'utilisateur de la MSS un praticien réflexif et offrent un meilleur potentiel de contributions.

En somme, c'est bien imprégné de ces sept principes de la MSS que ma démarche de recherche s'est déployée. À cet effet, je demeure conscient du caractère éphémère et ponctuel que revêt la description d'une situation problématique donnée. Mes quelque vingt-cinq années d'expérience en affaires m'éveillent en ce sens et me permettent de bien saisir la grande diversité d'images du monde que se font les êtres humains ainsi que le caractère évolutif et changeant de ces perceptions. De cela, la MSS me rappelle que les organisations font émerger des systèmes d'activités humaines intentionnelles et sont capables de changement et d'adaptation. Par conséquent, l'exploration de ces systèmes permet la construction de modèles pour susciter et faire évoluer des discussions et des points de vue entre acteurs à l'intervention, dont je fais

partie, dans une quête d'accommodement de visions vers l'amélioration de la situation à l'étude.

Enfin, je demeure aussi pleinement conscient que la MSS est, avant tout, un système d'apprentissage. Ce faisant, elle suscite constamment un regard réflexif et critique sur l'évolution d'un cycle continu où les scénarios proposés de leçons apprises sont voués à être modifiés à la lumière de nouveaux apprentissages. Finalement, ces principes deviennent fondamentaux à l'application de la MSS et, conséquemment, à la rigueur méthodologique de mon intervention. Afin de favoriser leur intégration, des actions de mise en œuvre sont proposées par les précurseurs.

À cet effet, ces actions de la MSS et les réflexions sur son application sont largement documentées dans des articles scientifiques, des livres et des chapitres de livres (Checkland, 1999; Checkland *et al.*, 2006; 2010; Checkland *et al.*, 1999; Filion, 2012; Gagnon, 2010; Hindle, Checkland, Mumford et Worthington, 1995; Houghton, 2013; Ishino et Kijima, 2005; Liu, Meng, Mingers, Tang et Wang, 2012; Maqsood, Finegan et Walker, 2001; Mehregan, Hosseinzadeh et Kazemi, 2012; Mingers *et al.*, 2010; Por, 2008; Prévost *et al.*, 2015; Tajino *et al.*, 2005; Torlak et Muceldili, 2014; Rodrigo, 2012; Rose, 1997; Sgourou, Katsakiori, Papaioannou, Goutsos et Adamides, 2012; Van de Water et al., 2007; Walker, Steinfors, et Maqsood, 2014).

Bien que les précurseurs de la méthodologie proposent un passage plus récent à cinq actions pour mettre en œuvre ce processus exploratoire d'apprentissage (Checkland *et al.*, 2006; 2010), d'autres utilisateurs préfèrent les sept étapes du concept original (Filion, 2012; Mehregan *et al.*, 2012, Por, 2008; Tajino *et al.*, 2005). Toutefois, les étapes comme les actions ont le même objectif et les principes encadrant la méthodologie demeurent les mêmes (Checkland *et al.*, 2006; 2010; Prévost *et al.*, 2015). Ainsi, les sept étapes comme les cinq actions s'inscrivent dans la logique des principes de base présentés ci-dessus. Par conséquent, toutes deux servent de guide

d'application des principes de la MSS afin de conduire l'utilisateur dans une recherche dont la méthodologie est éprouvée.

Enfin, les étapes et les actions formalisent l'approche proposée par la MSS. En ce sens, elles sont l'occasion de mettre en pratique une marche à suivre à partir de modèles et d'outils de la MSS qui servent à la fois le travail de collecte et celui d'analyse des données. De ce fait, la MSS se déploie en itération et la collecte comme l'analyse des données s'orchestrent au fur et à mesure que le chercheur avance vers sa quête de proposer des scénarios d'amélioration. Ainsi, les outils de la MSS formalisent, en quelque sorte, l'approche du chercheur vers l'interprétation des données (Gendron *et al.*, 2015; Hindle *et al.*, 1995).

Suivant cela, il convient de relever quelques cas d'application de la MSS, question d'initier le lecteur à la mise en œuvre de la méthodologie et partager quelques cas qui ont su inspirer mon utilisation. Dans le même esprit, il est pertinent de distinguer la MSS d'autres méthodologies qui auraient pu s'offrir dans le cadre de mon intervention. Ensuite, la délimitation du cas et de l'échantillonnage de ma recherche est précisée. Enfin, les instruments de collecte de données sont décrits. Ces propos sont donc décrits, ci-dessous, avant de présenter comment la MSS a guidé la collecte, le traitement et l'analyse des données.

## **4.2 Exemples d'application de la MSS**

Le développement de la MSS à travers le champ de recherche en gestion a connu un essor important au cours des 40 dernières années (Tajino *et al.* 2005). Les cas d'utilisation touchent, entre autres, les domaines et les aspects plus spécifiques concernant: la santé, l'éducation, l'agriculture, l'environnement, les technologies de l'information, la construction, la communication, les stratégies de formation, les processus de contrôle de qualité, la gestion des ressources humaines, la gestion de projet, la gestion du changement et celle des connaissances organisationnelles, et ce,

autant pour des cas relevés auprès d'organisations publiques que privées (Maqsood *et al.*, 2001; Tajino *et al.*, 2005; Van de Water *et al.*, 2007).

Certains de ces cas ont fait l'œuvre de publications dites empiriques ou méthodologiques dans lesquels la MSS est décrite par son application pratique, dans le premier cas, ou pour faire avancer la réflexion sur le développement de cette méthodologie, dans le second cas (Van de Water *et al.*, 2007). Aux fins de ma recherche, près d'une douzaine de cas publiés sont relevés ci-dessous. Ces cas servent d'exemples de la grande diversité d'applications de la MSS et nourrissent ma réflexion sur l'application des principes et des étapes de la MSS. De plus, ces cas m'outillent vers une utilisation plus efficace de la MSS dans le cadre de ma recherche.

Enfin, ce relevé permet au lecteur de se familiariser avec une méthodologie peu utilisée en Amérique et encore moins dans le cadre de DBA. Afin de faciliter le relevé de ces cas publiés, je propose une organisation des cas sous trois catégories. La première catégorie de cas concerne l'utilisation de la MSS pour principalement faire émerger des images représentées de parties prenantes. La seconde soulève des cas d'amélioration de gestion des effectifs humains tandis que la troisième catégorie rassemble des cas d'amélioration et de gestion de processus liés à la performance. Ces catégories, qui rassemblent un relevé de près d'une douzaine de cas d'application de la MSS, sont présentées ci-dessous.

#### 4.2.1 *Émergence d'images représentées de parties prenantes*

Faire émerger des images du monde de parties prenantes est de l'essence même de la MSS. Le concept de *weltanschauung*, de susciter l'expression des différentes interprétations d'une réalité que se font les parties prenantes à une situation problématique, est un principe fondateur de la MSS (Checkland *et al.*, 2006; 2010). En ce sens, la MSS est appliquée pour faire émerger les perceptions de stratégie de développement de dirigeants d'une compagnie de logiciel en démarrage (Houghton,

2013). Dans ce premier cas, la difficulté provient plus d'une disparité dans la définition de la situation problématique que d'une quête de résolution de problèmes (*Ibid.*). Bien que le débat que l'approche méthodologique suscite ait créé de la tension et une division auprès des parties prenantes, la MSS a permis de mettre à jour la lentille interprétative des acteurs à une situation problématique latente (*Ibid.*).

Le deuxième cas d'application de la MSS pour susciter l'expression des *weltanschauungen* survient dans le contexte très particulier d'intervenants après des cas de sinistres (Walker *et al.*, 2014). Appliqué à un groupe de collaborateurs assignés pour élaborer un plan de reprise après le tsunami qui a frappé l'Asie du Sud-Est en 2004, le concept d'image riche est utilisé pour clarifier les interprétations sur le plan d'interventions à venir (*Ibid.*). En ce sens, les perceptions éclectiques de consultants des Nations Unies, de représentants des gouvernements et d'organisations non gouvernementales indonésiennes, de leaders locaux et d'intervenants internationaux venus en aide après le sinistre sont représentées à travers les images riches que propose la MSS (*Ibid.*).

Enfin, le dernier cas relevé d'émergence d'images du monde concerne l'application de la MSS dans un contexte d'enseignement de la langue anglaise auprès de cultures étrangères (Holiday, 1990). Ici, la méthodologie est utilisée pour mieux comprendre les réalités des participants aux projets ELT (*English Language Teaching*) dans une perspective d'amélioration de la gestion des différents intervenants. Confronté à des conflits interpersonnels et à des perceptions multiculturelles de cette situation problématique, l'organisme gestionnaire des projets ELT se sert de la MSS comme outil d'enquête à une compréhension initiale des sources de problèmes et de définition de la situation problématique (*Ibid.*). Cette enquête permet de comprendre la source des conflits, les perceptions sur ces conflits et tendre ainsi vers une gestion plus efficace des intervenants aux projets ELT.

#### 4.2.2 Meilleure gestion des effectifs humains

Une meilleure gestion des effectifs humains est la deuxième catégorie de cas publiés que j'ai relevés. À cet effet, un premier cas d'utilisation de la MSS survient dans un contexte de la formation des infirmières en Angleterre (Por, 2008). Confrontée à une problématique d'abandon d'étudiants inscrits, l'École anglaise des sciences infirmières et de sages-femmes identifie de meilleures pratiques d'utilisation des ressources de tutorat comme un potentiel d'amélioration (*Ibid.*). La MSS sert avant tout à structurer les discussions autour des pratiques actuelles et permet de soulever les divergences d'intérêts et un partage d'apprentissages de la réalité vécue par l'une et l'autre des parties prenantes (*Ibid.*). En final, le processus d'application des sept étapes de la MSS offre des contributions importantes par les discussions qu'elle suscite et jette ainsi les bases d'un début de culture organisationnelle (*Ibid.*).

Le deuxième cas d'application de la MSS vers une meilleure utilisation des ressources humaines concerne l'école de gestion de l'Université de Téhéran, en Iran (Mehregan *et al.*, 2012). Dans ce cas-ci, la planification des horaires de cours soulève les défis de coordination entre les enseignants convoités, les salles de classe appropriées et les horaires disponibles (*Ibid.*). Une application de toutes les étapes de la MSS auprès des parties prenantes permet d'identifier des points d'ancrage du processus de planification des horaires sur la base des perceptions de responsables de cours, des enseignants et des étudiants. La MSS est utilisée pour générer des débats auprès de ces parties prenantes et faciliter ainsi la négociation pour la mise en œuvre d'actions d'amélioration de la situation (*Ibid.*).

Le dernier cas relevé d'application de la MSS pour améliorer la gestion des effectifs porte sur un défi d'optimisation des communications entre les médecins et les patients dans un hôpital privé en Turquie (Torlak *et al.*, 2014). Des fichiers de patients désorganisés, une congestion des mises à jour de dossiers et de rendez-vous donnent lieu à un traitement médical sous-optimal (*Ibid.*). La MSS sert à structurer l'enquête et

son application par étape permet une meilleure coopération entre le praticien et le patient des suites de discussions sur la situation problématique (*Ibid.*). À cet effet, les étapes de création d'images riches, de conception de systèmes d'activités humaines du traitement des patients et de comparaison entre des modèles suggérés et la réalité servent à l'adoption des changements proposés (*Ibid.*). Ces changements tendent vers l'amélioration de la performance du traitement médical.

#### 4.2.3 *Amélioration et gestion de processus liés à la performance*

Finalement, dans le même sens, l'optimisation des pratiques de gestion vers une plus grande performance est la dernière organisation de cas d'application de la MSS que j'ai relevé. Cinq recherches publiées sont relevées sous cette catégorie d'application. D'abord, l'amélioration de la performance est soulevée en vue d'une meilleure gestion de besoins multidisciplinaires dans le cadre de cours d'anglais offerts à des fins académiques dans une université au Japon (Tajino *et al.*, 2005). Les cours EAP (*English for Academic Purposes*) sont donnés à plusieurs étudiants provenant de diverses facultés. De plus, ils sont conçus par des responsables de cours et enseignés par des chargés de cours (*Ibid.*). Par conséquent, la MSS est utilisée pour, avant tout, prendre en compte les différentes perspectives de cette diversité de parties prenantes. Ce faisant, les sept étapes de la méthodologie sont appliquées afin de mieux structurer l'analyse des besoins vers un accommodement des intérêts et un consensus sur une meilleure gestion des cours EAP (*Ibid.*).

Le deuxième cas d'application de la MSS à des défis de performance est relevé dans un contexte de stratégie de communication d'une compagnie manufacturière au Japon (Ishino *et al.*, 2005). La méthodologie sert à cadrer l'intervention de consultants qui cherchent à mieux comprendre le point de vue des personnes impliquées dans les actions de communication intra-organisationnelles (*Ibid.*). La MSS permet de recueillir les *weltanschauungen* de parties prenantes concernées et, ensuite, des modèles comme le SWOT (*Strenghts, Weaknesses, Opportunities, Threats*) et le BSC (*Balanced*



*Scorecard*) sont ajoutés comme outils à l'intervention pour soutenir et modéliser les débats entre les équipes (*Ibid.*). Ce cas soulève la flexibilité de la méthodologie et la pertinence de combiner d'autres modèles à ceux de la MSS lorsque le contexte s'y prête.

Le troisième cas relevé vise la recherche d'un système de performance qui tient compte des objectifs de l'organisation et permet de décomposer ses activités et ses processus de gestion afin de développer des indicateurs de performance (Liu *et al.*, 2012). Cette fois-ci, la MSS offre à une compagnie chinoise de l'industrie des adhésifs et des agents d'étanchéité une méthodologie de déconstruction des processus vers une meilleure efficience et efficacité de sa gestion de performance (*Ibid.*). Fondée sur une approche plus inclusive des participants, la MSS encourage les discussions et les débats sur les activités à améliorer et, par le fait même, génère une plus grande adhésion des parties prenantes à l'implantation des scénarios d'amélioration proposés (*Ibid.*). Utilisée en période de récession, cette méthodologie invite à une meilleure coordination et planification des activités afin d'éviter des actions de gestion prises en panique (*Ibid.*).

La participation du plus grand nombre à l'élaboration de pratiques plus performantes est aussi le cœur de l'application de la MSS lors d'un processus d'évaluation d'un programme de santé et sécurité au travail (SST) en Grèce (Sgourou *et al.*, 2012). Dans une optique d'amélioration de son programme de SST, une grande organisation publique grecque fait usage des étapes de la MSS afin de faire émerger les différentes perspectives et, par le fait même, générer la motivation de participation des parties prenantes au processus d'amélioration (*Ibid.*). Cette mise en œuvre comporte la création d'une image riche de la situation actuelle à partir de laquelle des problématiques sont soulevées (*Ibid.*). Comme dans le cas de la compagnie chinoise ci-dessus, l'efficience et l'efficacité du rendement des politiques mises en œuvre sont évaluées et améliorées à partir des outils de la MSS.

Enfin, le dernier cas relevé d'application de la MSS survient dans le domaine de la construction (Maqsood *et al.*, 2001). Comme pour les autres cas liés à

l'amélioration de la performance, la MSS permet de décomposer les processus. Par contre, ces cas de l'industrie de la construction s'adressent plus spécifiquement à la gestion intangible des savoirs organisationnels. À cet effet, la MSS sert à formaliser des processus tacites qui dépendent souvent d'individus impliqués et n'ont pas d'assises structurelles (*Ibid.*). La reconstruction de ces processus par des entrevues et l'analyse documentaire des entreprises impliquées fait émerger un savoir humain structuré à partir d'outils que procure la MSS tels que: la création d'images riches, l'élaboration de points d'ancrage et la proposition de modèles conceptuels aux fins de discussions et de débats vers la proposition de scénarios d'amélioration (*Ibid.*).

En somme, le relevé sélectif et organisé de cas publiés d'application de la MSS contribue trois choses à ma recherche. D'abord, il permet au lecteur d'avoir un échantillon de la grande diversité d'application de la méthodologie dans le champ de recherches en gestion. Ensuite, l'élaboration de ce relevé m'a permis d'explorer des cas d'utilisation des principes et des étapes de la MSS, lesquels guident ma démarche et ajoutent une rigueur à ma trajectoire méthodologique. Enfin, ce relevé me permet de faire des parallèles d'application de la MSS avec le cas de l'incubateur d'entreprises à l'étude. En ce sens, la MSS est une méthodologie qui structure non seulement la définition de la situation problématique, mais offre aussi des actions et des outils pour la collecte de données ainsi que le traitement et l'analyse de ces données.

#### **4.3 MSS parmi d'autres méthodologies de recherche**

Il va sans dire que mon choix méthodologique s'est fait parmi d'autres méthodologies qui s'inscrivent, elles aussi, dans les stratégies de recherche holistico-inductive. Par conséquent, avant de conclure sur le cadre opératoire, il importe de défendre mes choix de la MSS et de décrire, succinctement, en quoi d'autres méthodologies ne m'offrent pas *a priori* un cadre aussi approprié au mandat qui m'a été conféré ainsi qu'aux objectifs de recherche. À cet effet, certaines caractéristiques des méthodologies sont présentées ci-dessous. Ces méthodologies sont : 1) la

théorisation enracinée, 2) la recherche-action, 3) la recherche évaluative, 4) la recherche ethnographique et 5) l'étude de cas. L'annexe C reprend des éléments de cette présentation.

Une première méthodologie offerte est la théorisation enracinée. D'ailleurs, les fondements et les méthodes de celle-ci inspirent fortement ma démarche en MSS. À cet effet, les principes fondateurs de l'école de Chicago ont façonné la théorisation enracinée qui, par le fait même, a inspiré les manières de faire d'autres recherches d'approches inductives et qualitatives. Le rôle et le moment de la littérature scientifique en recherche, la notion de concepts sensibilisants, l'expérience et le biais affiché du chercheur ainsi que la primauté des données du terrain sont des exemples du legs des penseurs de la théorisation enracinée que j'ai présentés ci-dessus (Blumer, 1954; Bowen, 2006, 2008; Glaser et Strauss, 2010; Guillemette, 2006; Paillé, 2010; Prévost *et al.*, 2015).

Par contre, là où la théorisation enracinée se distingue de ma démarche souhaitée, c'est dans sa quête ultime de faire émerger une théorie (Prévost *et al.*, 2015). Pour ce faire, un travail de catégorisation des données est fait par le chercheur qui, par codage de celles-ci, procède au développement d'une théorie enracinée dans l'interprétation des données de son terrain d'étude (*Ibid.*). Dès lors, la saturation survient lorsque les nouvelles données apportent peu d'information à la théorie émergente (Bowen, 2008). Or, mon intervention n'a pas comme but ultime de faire émerger une théorie. L'ACET est une entreprise encore jeune dans son évolution et en questionnement sur son modèle d'affaires. Par conséquent, ma quête est de pousser l'exploration ainsi que la collecte de données jusqu'à ce que des scénarios d'améliorations puissent émerger. Ces scénarios demeurent des modèles exploratoires issus d'une démarche systémique d'apprentissage du terrain qui n'a pas la prétention ni l'ambition de faire émerger une théorie.

Une deuxième méthodologie holistico-inductive qui s'offre est la recherche-action. Comme son nom l'indique, elle est forcément ancrée dans l'action (Prévost *et al.*, 2015). Ainsi, elle mise sur l'action comme moteur d'un changement et utilise des interventions favorisant l'*empowerment* de ses acteurs (Robson, 2011; Prévost *et al.*, 2015). Le chercheur et les clients de l'intervention deviennent donc cogénérateurs de connaissances nouvelles possiblement transférables à d'autres situations comparables (Prévost *et al.*, 2015). Toutefois, la mire demeure l'action sur la situation problématique à l'étude. Ce faisant, les clients de l'intervention décident à quels moments et quelles actions doivent être mises en œuvre pour changer l'état des choses (*Ibid.*). Or, dans mon cas, il n'y a pas, à ce stade-ci de l'intervention, un objectif de passage à l'action. Il ne s'agit pas du mandat qui m'est octroyé. Ce passage n'est pas exclu de la démarche, mais je ne peux pas garantir un tel dénouement de mon intervention sur le terrain. Cela dit, la MSS imaginée par Checkland (1999; 2000) est fortement teintée d'actions à mettre en œuvre ce qui fait que ma démarche croise celle de la recherche-action sur plusieurs aspects.

Une troisième méthodologie qui peut être utilisée est la recherche évaluative. Cette méthodologie a pour objectif fondamental de porter un jugement de valeur sur une intervention et assurer la mise en place de mécanismes d'appréciation des transformations apportées à la situation problématique (Audet, 2015). Lorsque guidée par une démarche d'évaluation, l'intervention s'opère à partir de critères entendus avec le client qui cherche, avant tout, à mesurer l'atteinte du changement proposé et l'amélioration continue des efforts déployés pour y parvenir (*Ibid.*).

Les types d'évaluation diffèrent selon que les objectifs d'évaluation portent sur la conformité à des normes établies, sur le suivi d'ajustements continus, sur la mesure des effets d'une intervention ou sur l'évaluation d'initiatives engagées dans le cadre d'apprentissages organisationnels (*Ibid.*). Il semble à propos de noter que toutes les méthodologies de recherche comportent, à un degré ou un autre, une composante d'évaluation. Ainsi, la recherche évaluative peut s'offrir comme lecture transversale des

autres méthodologies. Toutefois, bien que le client puisse poser un jugement sur les bienfaits de mon intervention, le mandat qui m'est confié n'est pas fait dans une perspective d'évaluation. Ma démarche est exploratoire et ma méthodologie en est une de diagnostic afin de proposer des scénarios d'amélioration. Par conséquent, il est trop tôt pour moi et hors du mandat actuel de mettre en œuvre une méthodologie préoccupée par le jugement de valeur de mon intervention et des mécanismes de suivi continu de la progression.

Une quatrième méthodologie holistico-inductive relevée est la recherche ethnographique. De ses assises anthropologiques, ce type de recherche a aussi trouvé preneurs dans l'étude des milieux organisationnels (Lalonde, 2015). En ce sens, un groupe identifié au sein de l'organisation devient la mire d'une meilleure compréhension de ses logiques plus profondes de fonctionnement (*Ibid.*). Ainsi, l'environnement organisationnel devient l'environnement naturel dans lequel les phénomènes humains sont relevés, explorés, décrits et relatés, et ce, dans une perspective de recherche de longue durée (*Ibid.*). Pour ce faire, l'observation participante est tout à fait indiquée pour comprendre les mécanismes de pensée plus profonds du groupe et des personnes à l'étude (DeWalt *et al.*, 2010; Lalonde, 2015). La primauté de cette méthode est commune à toutes les recherches ethnographiques et met ainsi en lumière l'importance de la participation du chercheur (Lalonde, 2015). Dans certains cas, la notion de participation observante est introduite pour dénoter le parcours de recherche où le chercheur devient intimement lié au groupe et se fonde dans le phénomène à l'étude (Lalonde, 2013).

Dans mon cas, l'observation fait partie des techniques de collecte de données. Comme en recherche ethnographique, elle s'ajoute aux entrevues et à la recension de documents pertinents. Par contre, la méthodologie choisie n'aurait pas pu être ethnographique (Lalonde, 2015). D'une part, le contexte de gestion de l'ACET ne se prête pas à plusieurs instances d'observation participante. Aussi, mes entrevues sont plutôt diversifiées que répétitives auprès d'un membre du groupe et le client ne s'est pas

présenté, à ce jour, comme un informateur de premier plan de ma démarche exploratoire (*Ibid.*). D'autre part, je ne me suis jamais senti intimement lié ni imprégné au groupe de l'ACET et comme l'organisation est formée principalement de son réseau externe, il devient difficile pour moi de définir un groupe à étudier afin de comprendre ses logiques plus profondes de fonctionnement.

Enfin, la cinquième méthodologie de recherche est l'étude de cas. Inspirée de Yin (1984), l'étude de cas est une recherche empirique contextualisée d'un phénomène contemporain pour lequel les frontières entre le phénomène et son contexte sont nébuleuses (Nieto et Pérez 2000; Prévost et Roy, 2015; Yin, 2009). Le contexte devient donc structurant et explicatif de la compréhension du phénomène (*Ibid.*). Ainsi, l'étude de cas traverse l'ensemble des méthodologies et sert particulièrement bien le propos d'une recherche dont la compréhension du phénomène dans son contexte est primordiale (Nieto *et al.*, 2000; Prévost *et al.*, 2015; Yin, 2009).

À cet effet, elle devient appropriée pour les questions du type « comment » ou « pourquoi » (Yin, 2009). En contexte holistico-inductif, l'étude de cas peut être utilisée dans plusieurs contextes méthodologiques. En ce sens, elle peut servir la théorisation enracinée pour expliquer le phénomène à l'étude dans le but de développer une théorie. De plus, la description en profondeur du phénomène peut aussi servir un mandat d'accompagnement d'un changement qui utilise la recherche-action. Par ailleurs, l'étude de cas est propice à l'évaluation d'un changement encadrée par une méthodologie de recherche évaluative. Les données générées d'une démarche d'étude de cas peuvent aussi être présentes en recherche ethnographique.

Dans le cadre de ma recherche, c'est donc la MSS qui guide ma trajectoire appliquée à un cas unique. Ainsi, le cas est choisi dans un contexte de situation problématique et les principes de la MSS me permettent une compréhension du phénomène dans la perspective de proposer ou initier un changement. À cet effet, la

MSS est la méthodologie choisie et impose une mécanique rigoureuse de recherche que j'applique à un cas unique.

En conclusion, toutes les méthodologies de recherches holistico-inductives cherchent à donner du sens au phénomène à l'étude. Bien que les objectifs poursuivis diffèrent, leur démarche se croise par l'utilisation de méthodes, de techniques et de mécanismes d'extraction et d'analyse des données ancrés dans une réalité organisationnelle. Ma courte revue des méthodologies confirme deux choses. En premier lieu, il n'y a pas lieu de s'empêcher d'être inspiré et faire usage de méthodes et techniques de diverses méthodologies. Les fondements des approches holistico-inductives sont les mêmes et, malgré des objectifs ultimes qui varient, des leçons d'extraction de sens d'une réalité organisationnelle deviennent transversales à toutes les méthodologies. Chose que j'ai faite, d'ailleurs, tout au long de la recherche.

En second lieu, un choix méthodologique doit répondre aux objectifs que le mandat de recherche lui confère. À cet effet, la MSS guide ma démarche. Mon intervention doit proposer des scénarios d'amélioration à une organisation qui a moins de cinq ans et cherche encore à se définir au cœur de multiples intérêts. Mon intervention est avant tout exploratoire des processus actuels, qui espère générer la proposition de scénarios d'amélioration d'une situation problématique complexe. Ainsi, elle doit me permettre la compréhension et l'interprétation du phénomène afin de proposer un cadre qui permettra à l'organisation de réfléchir et se poser les bonnes questions dans une démarche de construction de scénarios d'amélioration. De ce fait, la méthodologie doit tenir lieu de système d'apprentissage. Bref, j'ai le mandat d'aider le client à questionner, de façon organisée, sa réalité et initier des changements en fonction des intentions d'un ensemble d'intervenants à une situation problématique complexe. À la lumière de ma réflexion sur le cadre opératoire, la MSS est particulièrement bienveillante pour ce type d'intervention.

En somme, la MSS se présente ainsi comme un mode d'apprentissage sur une situation problématique. La démarche proposée m'invite ainsi à faire émerger de la situation problématique des apprentissages sur le plan du « A », du « F » et du « M ». Des contributions sont d'abord envisagées pour le client de l'intervention qui cherche des pistes pour améliorer une situation identifiée comme problématique. Ensuite, je peux contribuer à mon savoir, certes, mais aussi à différents champs de recherche transdisciplinaires par l'ajout d'une réflexion aux concepts sensibilisants qui ont permis d'éclairer l'intervention. En ce sens, le contexte théorique dans lequel s'insère ma recherche a relevé des pistes d'intérêt et d'apports de théorisation à partir des apprentissages sur le cas de l'ACET.

Enfin, l'usage d'une méthodologie éprouvée, reconnue et pratique, dont l'édification ne cesse d'évoluer de ses applications, devient aussi une contribution en soi puisqu'appliquée dans un contexte nouveau et particulier. À la fin, mon intervention devient un terreau fertile pour des contributions pratiques, théoriques et méthodologiques. Or, pour espérer contribuer en ce sens dans le cadre d'une démarche scientifique, je dois faire preuve de rigueur méthodologique. À cet effet, la MSS, quoique souple, a aussi ses caractéristiques propres et son épistémologie de mise en œuvre (Checkland, 1999).

Par conséquent, il devient pertinent, à cette étape-ci, de délimiter le territoire que j'explore et l'échantillonnage retenu. Suivant cela, je peux présenter mes choix d'instruments qui ont servi à mettre en œuvre les actions proposées par la MSS pour mon travail de collecte, de traitement et d'analyse des données. À cet effet, le processus d'analyse des données passe par une description des actions de la MSS que j'ai mise en œuvre dans le cadre de mon intervention. Ainsi, la délimitation du cas et de l'échantillonnage, le choix des instruments de collecte de données et la présentation des actions de mise en œuvre de la MSS sont présentés ci-dessous.



## 5. DÉLIMITATION DU CAS ET DE L'ÉCHANTILLONNAGE

La compréhension en profondeur d'un cas dans son contexte nécessite un travail de collecte et d'analyse des données (Yin, 2009). Afin de pouvoir réaliser ces travaux, les délimitations de cas et du recueil des données sont à faire (Miles *et al.*, 2003). La première délimitation concerne une définition plus spécifique du type de cas à étudier tandis que la seconde constitue l'échantillonnage de recherche (*Ibid.*). Ces deux aspects sont présentés successivement ci-dessous.

### 5.1 Délimitation du cas

Le premier travail de délimitation du cas est une composante fondamentale de l'étude de cas (Yin, 2009). Cette définition passe obligatoirement par la détermination du choix de l'unité et du niveau d'analyse du cas (Nieto et Pérez, 2000; Miles *et al.*, 2003; Yin, 2009). En ce sens, ma question de recherche est formulée pour explorer les processus de création, de développement et de formalisation des réseaux externes de l'ACET. L'ACET, comme incubateur d'entreprises, est l'unité d'analyse et les réseaux externes de l'ACET forment le niveau d'analyse exploré. Par conséquent, l'étude de cas unique est l'approche de recherche choisie. Des considérations théoriques, méthodologiques et pratiques fondent ce choix de stratégie.

D'abord, sur le plan théorique, j'ai bien documenté, au deuxième chapitre, l'appel des chercheurs à des études sur les processus d'incubation (Hackett *et al.*, 2004; McAdam *et al.*, 2006). Inondé de meilleures pratiques et de descriptions de configurations organisationnelles, le champ de recherche réclame des recherches qui explorent les processus mis en œuvre par les incubateurs. L'introspection souhaitée passe obligatoirement par une exploration des réseaux externes de l'incubation, lesquels sont particulièrement importants dans la configuration de ces organisations.

Par conséquent, afin de m'insérer à la conversation sur les processus de l'incubation et celle plus particulière concernant les réseaux, une étude de cas unique me permet d'approfondir l'exploration du phénomène. Le choix d'une question de recherche qui invite au « comment » dresse la voie à l'introspection d'un phénomène unique et contextualisé qui, trop souvent, tombe dans des grilles de comparaisons en surface sur la base de composantes et de résultats (Aaboen, 2009; Ahmad *et al.*, 2011; Bergek *et al.*, 2008; Hackett *et al.*, 2008). Outillé de concepts sensibilisants, j'aborde une exploration en profondeur d'un cas de formalisation des réseaux externes avec des ambitions de théorisations.

Par ailleurs, sur le plan méthodologique, la MSS est particulièrement propice à l'étude de cas unique. Présentée comme un cycle d'exploration et d'apprentissage d'une situation problématique donnée, la MSS est configurée d'actions de mise en œuvre qui trouvent leur pertinence dans l'approfondissement d'un cas par les multiples itérations et la dialectique entre les données du terrain et les efforts de modélisation de la situation problématique. Le cas unique est tout à fait indiqué pour la MSS et ses principes de mise en œuvre.

Enfin, sur le plan pratique, le mandat d'intervention interpelle l'approfondissement de l'exploration. L'ACET est à une étape cruciale d'une entreprise en démarrage. Comme pour plusieurs petites organisations, le passage vers sa cinquième année est difficile alors que la consolidation des processus devient prioritaire pour sa survie. Comme pour d'autres incubateurs, l'ACET peut retirer un grand bénéfice d'un effort d'exploration de ces processus pouvant mener à une meilleure compréhension de l'interaction avec les intervenants de ses réseaux externes. Sa croissance passe donc par une introspection. Il aurait été plus facile de définir et classer l'ACET dans une grille de critères de comparaison avec d'autres incubateurs. Toutefois, il ne s'agit pas de comparer des cas à l'horizontale. J'opte plutôt pour une exploration à la verticale, en profondeur, qui me permet de relever les subtilités des interactions.

À cet effet, le parcours du DBA m'a permis une étude prolongée du cas entre l'automne 2012 et l'été 2016. Ponctuée d'entrevues individuelles riches, d'observations et de rencontres formelles et informelles auprès des gestionnaires, d'entrepreneurs incubés et d'intervenants du réseau externe de l'ACET dans d'autres contextes que la recherche, cette période m'a donné un accès privilégié. Privilégié par la confiance sans bornes que les dirigeants de l'ACET m'ont manifestée et par celle des intervenants de l'écosystème dans lequel l'ACET fait partie. L'accès privilégié à un cas typique d'incubateur d'entreprises, organisation forcément intermédiaire et dépendante de son écosystème, pour une période décisive et prolongée, est aussi des circonstances qui justifient un choix de cas unique (Yin, 2009).

Finalement, outre ces considérations théoriques, méthodologiques et pratiques, le cas unique de l'ACET est suffisamment riche et d'intérêt pour en faire une mire de recherche doctorale. Comme je l'ai mentionné dans le chapitre sur la problématique managériale, l'ACET est désigné comme un succès dans l'opinion publique. De plus, l'UdeS en a fait son exemple de créateurs d'entreprises technologiques à succès. Aussi, l'incubateur compte parmi ses investisseurs des gens d'affaires de renommés, des investissements importants lui ont été octroyés par des organismes provinciaux publics et il est le seul incubateur dont le gouvernement québécois a fait mention comme modèle à suivre dans le budget provincial de 2014. Devant autant de succès, les défis qui se posent à ce genre d'organisation deviennent un sujet d'intérêt et un terrain d'apprentissage riche et d'intérêt pour une communauté scientifique et pratique.

## **5.2 Délimitation de l'échantillonnage**

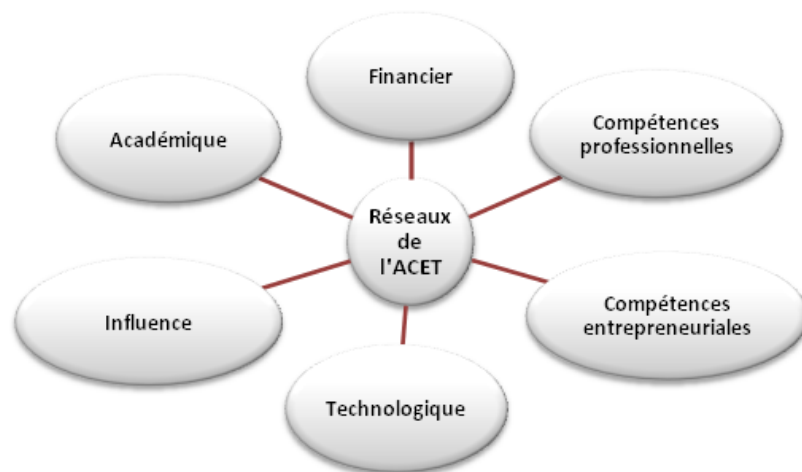
Le second travail de délimitation concerne le recueil des données et permet d'orienter la sélection des cas relevés à l'intérieur du cas de l'ACET afin de former un échantillon par choix raisonné (Miles *et al.*, 2003; Prévost *et al.*, 2012). Les stratégies sont multiples pour faire cela et l'objectif doit demeurer celui de répondre le plus adéquatement aux questions de recherche (Miles *et al.*, 2003). Comme les questions de

recherche sont à la fois théoriques et pratiques, les cas sont choisis en fonction de leur aide à reproduire ou à étendre les concepts émergents (Eisenhardt, 1989). Dans le cadre de ma recherche, les processus d'interactions entourant les réseaux externes de l'ACET sont ciblés. Ainsi, les intervenants à ces interactions deviennent des cas pertinents à l'exploration et la compréhension du phénomène.

En ce sens, le nombre de cas sélectionnés ainsi que le degré d'hétérogénéité entre les cas dépendent de la lecture que se fait le chercheur des principes de répliquabilité et de saturation (Prévost *et al.*, 2012). Le principe de répliquabilité soulève l'effet de reproduction de résultats similaires entre les cas, appelé la répliquabilité littérale (Eisenhardt, 1989; Prévost *et al.*, 2012; Yin, 2009). Le principe de saturation, quant à lui, détermine une taille d'échantillon adéquate pour ma quête de faire émerger toutes les informations pertinentes à la compréhension de cas à l'étude et me permettre d'apporter une réponse adéquate aux questions de recherche (*Ibid.*).

Une classification des cas potentiels à explorer s'est faite suivant une catégorisation inspirée par les gestionnaires. La figure 19 reprend cette catégorisation.

Figure 19 : Catégories de collaborateurs de l'ACET



Inspirée d'entrevues auprès de « Gest3 », 2016

Guidé par les principes d'échantillonnage ci-dessus et les catégories d'intervenants des réseaux externes de l'ACET, mon échantillonnage est composé des parties prenantes nommées au tableau 4.

Tableau 4 : Délimitation de l'échantillonnage

<b>Catégorie</b>	<b>Intervenants</b>
Collaborateurs financiers	Investisseur privé, Investissement Québec, Ministère de l'économie de la science et de l'innovation (MESI), Sherbrooke Innopole, Anges-Québec, Investissement Québec, Fond d'Émergence Estrie
Collaborateurs avec des compétences entrepreneuriales	Coachs des entrepreneurs de l'ACET et de l'incubateur régional
Collaborateurs avec des compétences professionnelles	Avocats et comptables de cabinets professionnels de la région
Collaborateurs technologiques	Transfert Tech Sherbrooke, compétence en propriété intellectuelle
Collaborateurs d'influence	Membres du Conseil d'administration ou autres personnes d'influence externes
Collaborateurs académiques	Rectorat de l'UdeS et doyens de facultés UdeS
Entrepreneurs de l'ACET	Entreprises incubées de l'ACET
Gestionnaires de l'ACET	Les trois gestionnaires de l'ACET

Les parties prenantes collaboratrices sont des intervenants de première ligne du réseau externe de l'ACET. Ils deviennent donc une source de choix pour l'exploration des processus en action de l'ACET auprès de ses intervenants externes. De plus, les catégories de cas proposées permettent l'hétérogénéité des processus étudiés et forment plusieurs cas d'interaction. Ce faisant, l'exploration de similarités, d'exceptions et de variation dans les processus de collaboration s'est faite à partir d'un échantillonnage varié et représentatif de la réalité dans laquelle transige l'ACET.

Les collaborateurs financiers occupent une place de premier plan puisque la question d'argent survient rapidement et obligatoirement dans tous les dossiers d'entreprises incubées. Ensuite, les coachs deviennent aussi des collaborateurs tôt dans le processus d'accompagnement. Comme le soutien est une composante importante de l'incubation, ces collaborateurs sont des acteurs externes importants.

Le soutien peut prendre la forme d'expertise d'affaires générale ou plus ciblée dans des domaines concernant la commercialisation, la comptabilité, le montage financier ou tout autre domaine lié aux défis du démarrage. De plus, la région compte un autre incubateur qui est appelé à collaborer sur le plan de partage de compétences entrepreneuriales. Par ailleurs, les collaborateurs professionnels sont des fournisseurs de services régis par des ordres professionnels. L'ACET transige avec quatre fournisseurs de ce type. Les collaborateurs technologiques, quant à eux, sont des experts externes qui guident les entrepreneurs dans le développement, la protection et la stratégie liée à leur technologie.

Les collaborateurs d'influence sont les personnes à qui l'ACET fait appel pour intervenir auprès de leur réseau d'influence respectif afin de faciliter le démarrage et la croissance d'une entreprise incubée. Enfin, les collaborateurs académiques de l'ACET sont formés de membres du rectorat de l'UdeS et de doyens de facultés qui collaborent ou aimeraient collaborer avec l'ACET. Ces collaborations sont financières et en lien avec la mission de l'institution, dans le cas du rectorat, et sur le plan de la formation, de la commercialisation des savoirs ou de collaborations à des projets entrepreneuriaux, dans le cas des facultés. Ensemble, ces collaborateurs transigent avec les gestionnaires de l'ACET afin de servir les entrepreneurs de l'ACET. Ensemble, ils sont une importante partie du capital relationnel de l'ACET.

Bénéficiaires des savoirs et des expertises de ce capital relationnel, les entrepreneurs incubés de l'ACET font aussi partie de l'échantillonnage. Clients de l'ACET, les entreprises incubées sont la raison d'être des multiples collaborations avec

les réseaux externes. Comme l'ACET est un incubateur et que ce type d'organisation est caractérisé par la temporalité du séjour des entreprises qu'elle incube, il importait de sélectionner des entreprises à différents stades de développement. De plus, les entrepreneurs rencontrés provenaient de toutes les années depuis le début des opérations et admissions de projet d'entreprises à l'ACET.

Cette diversité de profils d'entrepreneurs permet de nuancer les collaborations avec le réseau externe et déceler des tendances et des particularités des interactions. À cet effet, l'échantillonnage des entreprises est composé des cas suivants :

- nouvellement admise à l'ACET
- peu d'activités d'accompagnement à ce jour
- en cours d'accompagnement
- maturité atteinte et requiert moins d'accompagnement
- sortie prématurée de l'ACET pour concept qui n'a jamais vu le jour
- sortie de l'ACET pour cause de projet qui a avorté
- maturité atteinte et aménagement de l'entreprise dans l'incubateur régional

Enfin, les gestionnaires de l'ACET complètent l'échantillonnage. Au début de mon intervention, ils étaient deux et en fin de parcours ils sont trois. Une transition du dernier venu prépare la sortie du PDG et co-fondateur de l'ACET. Ces gestionnaires sont pertinents à l'échantillonnage puisqu'ils initient, développent et décident de maintenir ou pas les interactions avec les collaborateurs externes et les entrepreneurs. Ils sont les décideurs de ce qui constitue le capital relationnel et comment ces collaborateurs contribuent à la formation du capital relationnel de l'ACET et de ces entreprises incubées.

La délimitation du cas et de l'échantillonnage dresse le périmètre d'exploration. Les deux deviennent le territoire à explorer afin de contribuer aux conversations scientifiques, pratiques et méthodologiques que mes trois premiers chapitres ont ciblées. Pour ce faire, les méthodes utilisées pour explorer ce territoire et les acteurs

désignés doivent être décrites. À cet effet, l'instrumentation de ma recherche est présentée ci-dessous.

## 6. INSTRUMENTATION DE LA COLLECTE DE DONNÉES

Si la méthodologie est l'approche globale qui me lie à mes paradigmes de recherche (MacKenzie *et al.*, 2006), l'instrumentation concerne plutôt les méthodes spécifiques de collecte de données (Miles *et al.*, 1994). Ces méthodes peuvent cueillir des informations quantitatives ou qualitatives et la manière de procéder peut-être plus ou moins structurée (*Ibid.*). La combinaison de plusieurs sources de données et de méthodes de collecte est un aspect de la triangulation qui ajoute de la validité au construit de la recherche (Eisenhardt, 1989; Maxwell, 2005; Yin, 2009).

Or, les méthodes choisies doivent avant tout être des moyens pour répondre aux questions de recherche (Maxwell, 2005). En MSS, les méthodes choisies doivent aussi me permettre d'être pertinent pour le client à l'intervention (Checkland, 1999). Ainsi, l'instrumentation est relative aux questions de recherche et au terrain à l'étude (Miles *et al.*, 1993). Dans ma logique de recherche holistico-inductive et en contexte de MSS, le terrain est le premier fournisseur des données et les questions sont formulées pour cibler la collecte dans des termes qui font du sens pour le client et les propriétaires de l'intervention. Ce n'est qu'à partir des données collectées et analysées du terrain et lors des actions de conceptualisation et de réflexion critique que propose la MSS qu'un retour vers la littérature survient.

À ce moment, les concepts sensibilisants viennent s'ajouter à l'exploration et provoquent des moments de discussion, de théorisation et de contribution scientifique à ma recherche. Pour arriver à ces fins, les instruments choisis pour répondre à ma question de recherche sont : les entrevues semi-dirigées, les mémos du chercheur et l'analyse documentaire. Ces instruments et le contexte de leur utilisation sont présentés ci-dessous.



## 6.1 Entrevues semi-dirigées

Aux fins de ma collecte de données, les entrevues semi-dirigées, guidées plus par des conversations que par des questions structurées, sont désignées pour ce que je tente d'accomplir (Robson, 2011; Rubin et Rubin, 2011; Yin, 2009). J'ai opté pour les entretiens semi-directifs puisque j'ai des questionnements spécifiques à explorer (Wacheux, 1996). De plus, dans un cadre trop directif peu de place aurait été laissée à l'improvisation. Dans un cadre sans direction, les entretiens auraient pu facilement donner lieu à un dérapage des conversations et des longueurs sur des thématiques peu pertinentes aux questions de recherche (*Ibid.*). Enfin, j'ai opté pour des entrevues individuelles plutôt qu'en groupe. Celles-ci sont plus propices à des confidences et un relevé sincère des expériences de collaborations vécues. Il pouvait devenir délicat de demander un partage des sensibilités relationnelles avec l'ACET en présence d'autres collaborateurs dans le cadre d'entretiens en groupe.

En ce sens, lorsque bien menées, les entrevues individuelles permettent des niveaux de profondeur sur un ensemble de dimensions ou des dimensions plus spécifiques à l'exploration (Filion, 2012; Rubin *et al.*, 2011; Wacheux, 1996). Ce cadre de discussion me permet de cheminer avec la personne interviewée et de susciter des réflexions qu'elle n'a pas eu l'occasion de construire consciemment et d'exprimer (*Ibid.*). En ce sens, le travail de reconstruction des processus se fait d'une entrevue à l'autre et fait émerger des « thématiques sensibilisantes », lesquelles servent à asseoir des bases de conceptualisation ou de théorisation émergentes qui peuvent être validées en cours de recherche (Yin, 2009).

Par ailleurs, mon profil et mes expériences professionnelles transdisciplinaires me rendent totalement à l'aise dans la conduite de ce type de collecte de données. L'écoute, l'empathie et l'adaptation au déroulement de l'entrevue ont été les habiletés les plus importantes durant les entrevues (Prévost *et al.*, 2015; Rubin *et al.*, 2011). Avec

le consentement écrit des participants, les entrevues ont été enregistrées et la transcription des verbatims m'a permis de revisiter certains points de vue qui alimentent les questions des entrevues subséquentes. Au cours de ma période d'intervention, j'ai réalisé 51 entrevues de ce genre avec des durées de 60 et 90 minutes. Quelques entrevues ont dépassé ces temps et une entrevue a requis plus de 250 minutes. Les entrevues se sont tenues, pour la plupart, sur les lieux de travail du participant. Quelques-unes ont été faites par voie de Skype et d'autres ont eu lieu dans un endroit public entendu avec le participant. De ces entrevues, plus de la moitié ont été réalisées en fin de mon parcours de DBA, ce qui rend les données pertinentes aux derniers scénarios d'amélioration proposés. À cet effet, demeurer pertinent sur le plan pratique est un défi de taille considérant les délais d'une recherche doctorale.

Le bilan des entrevues réalisées est présenté au tableau 5. Dans un souci que le client se reconnaisse dans la recherche, les groupes désignés comportent, entre autres, la référence aux types de réseaux nommés par le client. De plus, chaque groupe porte une désignation écourtée entre guillemets. Cette désignation est utilisée afin de conserver l'anonymat des participants à la recherche. Aussi, une numérotation suit la désignation écourtée afin de différencier les participants à l'intérieur d'un groupe. En ce sens, « Ent2 » et AF4 » sont des exemples de désignation dans le texte. Cette numérotation permet de retracer le répondant et, au besoin, de regrouper des perceptions venant du même répondant.

Du côté des entrepreneurs interviewés, il était important pour moi d'ouvrir l'exercice à tous les types de clients de l'ACET et non pas seulement les quatre ou cinq meilleurs projets d'entreprise. Enfin, la mention « Autres » fait référence à ces rencontres auprès de dirigeants d'incubateurs. De celles-ci, trois dirigeants d'incubateur-accélérateur américains ont été rencontrés de manière plus formelle dans le cadre de mon exploration de l'industrie. L'incubateur *Cambridge Innovation Center (CIC)* au Massachusetts, le *Venture Development Center* de Boston et le *Babson*

*Accelerator* du College Babson au Massachusetts ont fait l'objet d'entrevues individuelles semi-dirigées enregistrées et retranscrites.

Tableau 5 : Bilan des participants aux entrevues réalisées

Nombre d'entrevues	Groupe désigné du participant	Profil plus spécifique du participant
14	Entrepreneurs (11 projets d'entreprises)  « Ent »	Entreprises - tous stades de développement - nouvellement admise à l'ACET - peu d'activités d'accompagnement à ce jour - en cours d'accompagnement - maturité atteinte et requiert moins d'accompagnement - pivot du modèle d'affaires - sortie prématurée de l'ACET - concept qui n'a jamais vu le jour - sorti de l'ACET pour cause de projet qui a avorté - maturité atteinte et aménagement de l'entreprise dans un autre incubateur régional
16	Collaborateurs acteurs financiers Collaborateurs d'influence Collaborateurs académiques  « AF »	- investisseurs privés - membres du CA - investisseurs publics (MESI, Investissement Québec) - Autres financiers (Sherbrooke Innopole, Fond démarrage Estrie, Angers-Québec) - vice-recteurs de l'UdeS (2) - doyens UdeS (4)
5	Collaborateurs professionnels « CPro »	- firmes d'avocats (2) - firme comptable - organisme en intelligence d'affaires - organisme en services de transfert technologique
7	Collaborateurs entrepreneuriaux (coach auprès des entrepreneurs incubés de l'ACET) « CEnt »	- gestionnaires - marketing numérique (2) - finance - commercialisation - comptabilité - propriété intellectuelle - juridique
6	Gestionnaires de l'ACET « Gest »	- co-fondateurs et gestionnaires - ancien coach et gestionnaire
3	Autres « AInc »	- dirigeants d'incubateur/accélérateur américains
51		

Pour la conduite de toutes ces entrevues, j'ai préparé des questionnaires que j'ai pris soin de faire parvenir aux participants quelques jours avant l'entrevue. Ces guides d'entrevues sont présentés aux annexes D-E-F-G de la présente recherche. Cette façon de faire m'a permis de pousser plus loin la réflexion déjà entamée par le participant, de dialoguer avec lui et ainsi dépasser les premiers points de vue souvent exprimés en surface (Filion, 2012; Rubin *et al.*, 2011; Yin, 2009). Certains participants ont préparé des notes pour guider leurs réponses et, de là, nous avons pu mener les discussions à d'autres niveaux de profondeur. D'une entrevue à l'autre, je pouvais ajouter des questions ou approfondir des sujets qui me paraissaient pertinents. Enfin, dans un contexte d'étude de cas unique et de MSS cette profondeur est nécessaire afin de dégager le sens plus profond et espérer faire émerger de la scientificité de mes données (Miles *et al.*, 1993; Por, 2008; Rose, 1997; Yin, 2009).

## **6.2 Mémos du chercheur**

La rédaction de notes personnelles du chercheur au cours de sa recherche peut prendre différentes formes (Lejeune, 2014). Le journal de bord ou de la recherche, les comptes rendus ou les mémos sont tous des adaptations de cet exercice de prise de notes durant l'intervention du chercheur (DeWalt et DeWalt, 2010; Lejeune, 2014; Prévost *et al.*, 2015; Wacheux, 1996). Ce travail peut servir à la réflexion, à l'analyse, à des notes méthodologiques, à des attributions de catégories, à des concepts théoriques émergents, à des relations avec d'autres événements ou à toutes autres mentions que le chercheur estime utiles à répertorier au cours de sa recherche. Dans mon cas, les notes ont pris la forme de mémos. « Les mémos sont des réflexions synthétiques sur le processus de recherche en cours et des essais de conjecture sur le phénomène à l'étude » (Prévost *et al.*, 2015, p.71). Ainsi, mes mémos de recherche ont pris différentes formes et servi à différents moments de ma démarche.

Plus près de l'objet à l'étude, les mémos ont servi les occasions de noter mes observations suivant des rencontres formelles et informelles avec les gestionnaires et d'autres parties prenantes de l'ACET. Ces rencontres portaient souvent sur d'autres sujets que ceux à l'étude, mais parfois des partages d'intentions ou de perceptions qui concernaient ma question de recherche sont survenus. À ce moment, je prenais des notes dans les heures et les jours qui suivaient afin de garder en réserve ces partages. Ces notes pouvaient être manuscrites, faites à l'ordinateur ou présentées dans des textes ou des présentations *PowerPoint*. Dans ces derniers cas, ces présentations servaient d'outils à des rencontres avec les gestionnaires de l'ACET, mon directeur de recherche, les financiers de ma recherche ou tout autre intervenant à qui je devais discuter de l'avancement de ma réflexion.

Pour les entrevues réalisées auprès d'autres parties prenantes de l'ACET, j'ai utilisé le logiciel *OneNote*. En ce sens, l'ouverture d'un nouveau fichier par entrevue m'a permis d'extraire de chacun des verbatims les passages pertinents sur les enjeux relevés. Ce travail d'extraction m'a permis une première organisation des données que j'ai pu réutiliser dans de nouveaux fichiers créés afin de rassembler les extraits de répondants divers et les classer sous un enjeu. Ces classements d'extraits sont enrichis de mes réflexions et de notes personnelles. Au final, ce travail d'extraction et d'organisation et de réflexions personnelles forme des mémos de chercheur.

Ce type de notes sous forme de mémos a aussi été utile lors de conversations avec des acteurs de l'écosystème entrepreneurial régional. Des commentaires ou des perceptions sur l'ACET et ses façons de faire m'étaient partagés. Ces moments sont survenus à travers mes implications dans le cadre de la table d'action en entrepreneuriat en Estrie (TAEE), au sein du comité de pilotage d'Entreprendre Sherbrooke (ES), à titre de conseiller spécial dans le dossier de démarrage de l'incubateur de la ville de Sherbrooke ainsi que lors de mes nombreuses interactions, formelles ou informelles, avec des entrepreneurs, des intervenants d'organismes de soutien à l'entrepreneuriat et d'autres collaborateurs académiques, entrepreneuriaux, professionnels et d'influence de

l'ACET. Ces notes ont pris la forme de résumé de rencontres et de présentations *PowerPoint* partagée auprès des intervenants.

En ce sens, mon rôle dans l'écosystème était rarement perçu comme un chercheur en quête de données. Mon profil d'entrepreneur et de formateur en milieu professionnel m'a donné accès à ces groupes. De plus, une effervescence autour du développement de l'entrepreneuriat dans la région sherbrookoise m'a positionné dans multiples contextes où il était question d'améliorer les collaborations de soutien à l'entrepreneur en région. Lorsque ces rencontres ou discussions suscitaient des réflexions que je jugeais pertinentes, je me faisais des notes sous la forme de mémos. Ces mémos et le simple fait de noter mes réflexions ont eu des influences sur l'évolution de ma pensée, sur ma lecture des processus de l'ACET ainsi que sur les questions d'entrevues pour le dernier droit de ma collecte de données. L'ensemble de ces réflexions écrites a façonné mes angles d'exploration de l'ACET et m'a rendu plus pertinent dans mon questionnement et permis de soulever des subtilités sous-jacentes au processus de collaborations lors des entrevues. Enfin, ces notes m'ont permis de réfléchir à l'intégration des concepts sensibilisants à la réalité du terrain afin de semer de la scientificité à une démarche méthodologique ancrée sur le terrain.

J'ai aussi pris de notes lors de mes participations à des conférences et des colloques sur l'incubation et sur les approches de recherche. Ces notes manuscrites sont répertoriées dans des cahiers que j'apportais avec moi aux ateliers. De plus, tous mes résumés de lecture d'articles et de chapitres de livres relevés forment des mémos de chercheur. Comme expliqué ci-dessus, mes nombreuses revues de la littérature scientifique, professionnelle et méthodologique ont donné lieu à des mémos répertoriés sur le logiciel de traitement de texte *OneNote*. Ces résumés sont des mémos qui comportent mes réflexions et l'agencement original que j'ai faits entre différents chercheurs. C'est quelques centaines de ces mémos de lecture qui ont été produits en vue de ma rédaction des contextes théoriques et méthodologiques.

Finalement, sur le plan méthodologique, j'ai eu plus d'une cinquantaine d'heures de conversations avec des experts en méthodologie. Certaines de ces conversations ont eu lieu auprès de conférenciers et de chercheurs en méthodologie, mais la majorité s'est tenue auprès de praticiens-chercheurs de la MSS. Plusieurs de ces conversations ont été enregistrées, avec l'accord de l'expert, et toutes ont suscité des réflexions écrites sous forme de mémos ou de bonifications à mon document de thèse. Ces conversations m'ont permis de m'approprier les principes et les actions de mise en œuvre de la méthodologie. De plus, j'ai pu approfondir mes questionnements et fonder mes positionnements en tant que chercheur et praticien.

### **6.3 Analyse documentaire**

L'analyse documentaire est aussi une méthode de collecte de données intéressante en étude de cas comme en MSS (Prévost *et al.*, 2015; Yin, 2009). En ce sens, le passé sert parfois à éclairer le présent (Wacheux, 1996). À cet effet, dès le départ, les gestionnaires de l'ACET ont été complètement transparents en me donnant accès à tous les documents de l'organisation. Ainsi, les documents constitutifs, les plans d'affaires initiaux, les demandes et les ententes de financements, les contrats de partenariats, les procès-verbaux de réunion du conseil d'administration, les listes et descriptifs de projets d'entreprises et les rapports de résultats font partie des documents que j'ai pu explorer. Cette recherche documentaire m'a d'ailleurs permis de reconstituer les événements fondateurs de l'ACET (annexe B) et de mieux comprendre les intérêts, les influences et certains pouvoirs en jeu autour de l'ACET. Ces documents ont été utiles pour déterminer l'angle de ma recherche et pour la formulation de mes questions d'entrevues. L'analyse documentaire m'a permis d'explorer des sujets sur lesquels les documents ne sont pas explicites ou laissent entrevoir des points de vue différents. De plus, j'ai pu éviter de soulever des sujets clairement relatés dans les documents afin d'optimiser les entretiens vers la contribution de nouvelles données.

En somme, l'instrumentation de ma recherche a été d'abord et avant tout guidée par des entrevues semi-dirigées. Ces entretiens m'ont permis d'explorer les processus à l'étude et faire évoluer ma réflexion d'une entrevue à l'autre. Par ailleurs, l'analyse documentaire a été utile en début de recherche afin de me permettre de comprendre et reconstituer les événements fondateurs de l'ACET. Ce faisant, j'étais en connaissance de cause de la genèse et de l'intention derrière le démarrage de l'ACET. Ceci m'a permis d'identifier rapidement les personnes à interviewer afin de dresser la situation problématique de l'ACET. Ceci m'a aussi permis de cibler d'autres territoires à explorer lors de mes rencontres avec les gestionnaires de l'ACET.

En parallèle à cela, les mémos ont servi à asseoir mes réflexions et de les situer dans une réflexion plus globale afin de faire évoluer mes questions de recherche et préciser la mire. Ces mémos ont émergé de mes rencontres auprès des gestionnaires et d'autres parties prenantes de l'ACET, de mes participations à des conférences, de mes revues de la littérature, de mes interventions dans l'écosystème régional et de mes rencontres auprès d'experts en MSS.

Tout au long de la recherche, les mémos et l'analyse documentaire ont servi à me rendre plus informé de qui est l'ACET, des parties prenantes intéressées par l'ACET et des enjeux qui méritent une attention en tant que chercheur. Ces réflexions étaient le moment de faire transcender une réalité organisationnelle vers des conversations scientifiques. Au final, les entrevues étaient mieux préparées, mieux conduites et mes actions entourant l'apport théorique et méthodologique à la recherche étaient véritablement ancrées dans une réalité organisationnelle confrontée à une situation problématique. Enfin, ces instruments ont été précieux pour la collecte comme pour l'analyse des données.



## 7. TRAITEMENT DES DONNÉES ET ACTIONS DE LA MSS

L'analyse et le traitement des données sont au cœur de la construction d'une théorie ou de concepts transférables en étude de cas et, pourtant, elle est la partie du processus la moins développée et la plus difficile à réaliser (Eisenhardt, 1989; Yin, 2009). L'analyse des données est traitée dans plusieurs ouvrages méthodologiques (Hlady Rispal, 2002; Lejeune, 2014; Miles *et al.*, 1993; Paillé *et al.*, 2012; Prévost *et al.*, 2015; Yin, 2009; Wacheux, 1996).

À cet effet, plusieurs outils, stratégies et techniques analytiques viennent en aide à la réalisation de cette étape de la recherche (Yin, 2009). Le regroupement par thèmes, par catégories, par la redondance de verbes ou de mots, par contextualisation, par relations ou par questionnements initie des actions de codage, d'étiquetage, de comptage et de classement des résultats (Lejeune, 2014; Paillé *et al.*, 2012). Parmi les outils, il y a les mémos, le journal de recherche, les matrices, les schémas et les logiciels informatiques qui sont disponibles pour assister le chercheur (Prévost *et al.*, 2015). Parmi les stratégies, l'analyse comparative, la contextualisation et la catégorisation sont des stratégies qui trouvent leur pertinence selon les méthodologies utilisées (Paillé *et al.*, 2012).

Par exemple, la catégorisation des données est une stratégie utilisée en méthodologie de la théorisation enracinée qui cherche à faire émerger une théorie à partir du terrain (Guillemette, 2006; Paillé, 2010; Prévost *et al.*, 2015). Pour ce travail, le chercheur peut utiliser un logiciel qui facilite la codification des données et l'émergence de catégories. De plus, comme pour la MSS, la méthodologie de la théorisation enracinée est un processus inductif qui part du terrain, oblige les itérations avec celui-ci et a recours à des données majoritairement qualitatives (*Ibid.*). Par contre, en MSS, l'analyse de données n'est pas un travail de catégorisation ni d'émergence d'une théorie. Il s'agit plutôt d'un travail d'élaboration de modèles d'activités humaines (Filion, 2012; Prévost *et al.*, 2015).

Je suis de l'avis de ceux qui affirment que dans cette démarche itérative de recherche qualitative, l'analyse de données est faite dès le processus de collecte des données (Lejeune, 2014). Dans le cadre de ma recherche, l'analyse de données s'est déclenchée dès la première rencontre avec le client sur la situation problématique. Quoique préliminaires à toute ma démarche à venir, ces premières données du terrain ont suscité des analyses. Déjà, une dialectique avec le terrain était entamée. Ensuite, l'écoute des entrevues réalisées et la lecture des verbatims suscitent l'analyse du chercheur. Aussi, les réflexions sous forme de mémos et les nombreuses productions et révisions de textes qui ont mené à ce document final de thèse sont le résultat d'analyse des données. En ce sens, les nombreuses revues de la littérature et les allers-retours entre les concepts sensibilisants et les données du terrain sont aussi des moments riches d'analyse. Bref, l'analyse des données n'est pas une étape qui s'insère linéairement après la collecte de données. Par conséquent, « problématisation, collecte et analyse ne se succèdent donc pas comme des phases séparées, elles s'enrichissent mutuellement » (Lejeune, 2014, p.22).

En ce sens, l'analyse a été constante pour moi et m'a permis de relancer les itérations entre le terrain, la littérature et les principes méthodologiques qui ont encadré ma démarche. En MSS, les données sont vivantes et suscitent de nouvelles réflexions, de nouveaux questionnements et de nouvelles conversations. Dans le cadre d'un DBA, ces conversations sont parfois scientifiques, parfois pratiques et parfois méthodologiques. Dans tous les cas, une recherche holistico-inductive par étude de cas unique encadrée par la MSS me somme à développer des processus intellectuels par où l'émergence d'une nouvelle donnée soulève un questionnement sur son insertion dans le contexte plus global de la recherche qui est menée. Me voilà donc dans le registre de l'analyse des données.

Au final, collecte et analyse se marient dans ma réflexion et dans mon action. Il me revient ainsi la tâche créative d'adapter au contexte, l'organisation des données. En MSS :

[...] nous sommes à la recherche de modèles qui permettent de concevoir des systèmes d'activités humaines. Il nous faut une méthodologie qui permette d'élaborer des modèles d'activités humaines à partir de données empiriques de terrain. Mais une telle méthodologie n'existe pas en tant que telle. Chaque chercheur qualitatif tend à s'en « bricoler » une (Filion, 2012, p.42).

Si certaines approches méthodologiques désignent des méthodes d'analyse des résultats, la MSS laisse libre cours au chercheur-praticien dans son effort d'analyse des données. Cependant, elle oblige l'itération afin de susciter des discussions vers des scénarios d'amélioration. Pour ce faire, elle propose de conceptualiser à partir de modèles de systèmes d'activités humaines intentionnelles (Checkland, 1999; Filion, 2012; Prévost *et al.*, 2015). C'est donc guidé par les actions de mise en œuvre de la MSS que j'ai procédé à la collecte et à l'analyse des données vers la production des résultats de ma recherche. Bien que les principes directeurs de la MSS ont été présentés ci-dessus dans la section traitant du choix méthodologique du présent chapitre, le temps est venu de décrire les étapes, ou ce que Checkland *et al.*, (2006) désignent comme les actions de mise en œuvre de la MSS.

Dans le même sens, j'opte pour la désignation à des « actions » plutôt qu'à des « étapes ». Cette nuance rappelle au chercheur que la MSS est un cycle d'exploration et d'apprentissage qui peut débiter par n'importe quelle action et passer de l'une à l'autre sans ordre défini (Prévost *et al.*, 2015). La référence à des « étapes » peut inciter le chercheur à suivre celles-ci de manière linéaire. Ce sont donc cinq actions de mise en œuvre de la MSS qui ont paramétré ma démarche méthodologique. C'est par leur exécution que mon travail de collecte et d'analyse des données s'est fait.

En ce sens, la figure 20 est une représentation des paramètres de base que dressent Checkland *et al.* (2006; 2010). Pour un premier lecteur, la démarcation entre les étapes peut rester diffuse.

Figure 20 : Paramètres de base du processus de la MSS

5 Soft Systems Methodology

241

### A Basic outline of Soft Systems Methodology

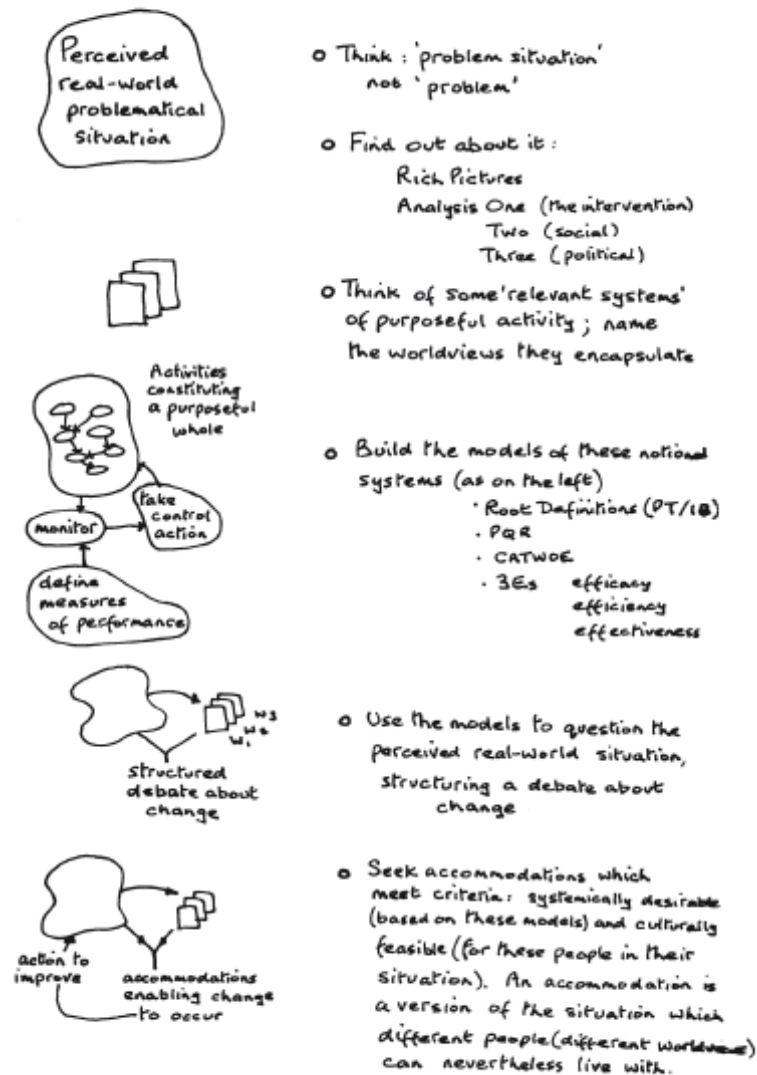
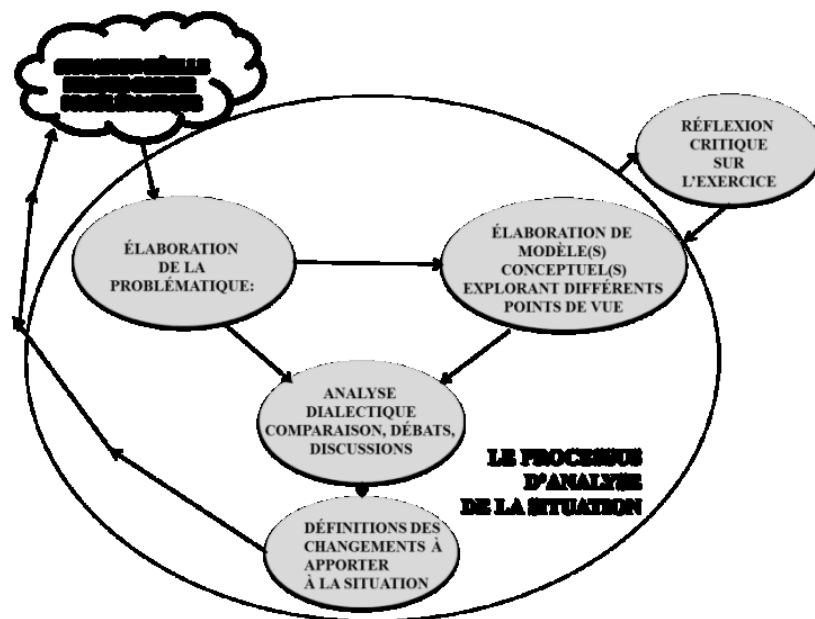


Fig. 5.29 A basic outline of soft systems methodology

Source : Checkland et Poulter, 2010, p. 241

La figure 21 qui suit est une adaptation de Prévost *et al.* (2015) de la représentation de Checkland *et al.* (2006; 2010), qui reprend le sens donné de la figure 20 en cinq actions. La démarcation des actions est faite par la représentation de bulles grisâtres et facilite ainsi la compréhension.

Figure 21 : Processus de mise en œuvre de la MSS en cinq étapes



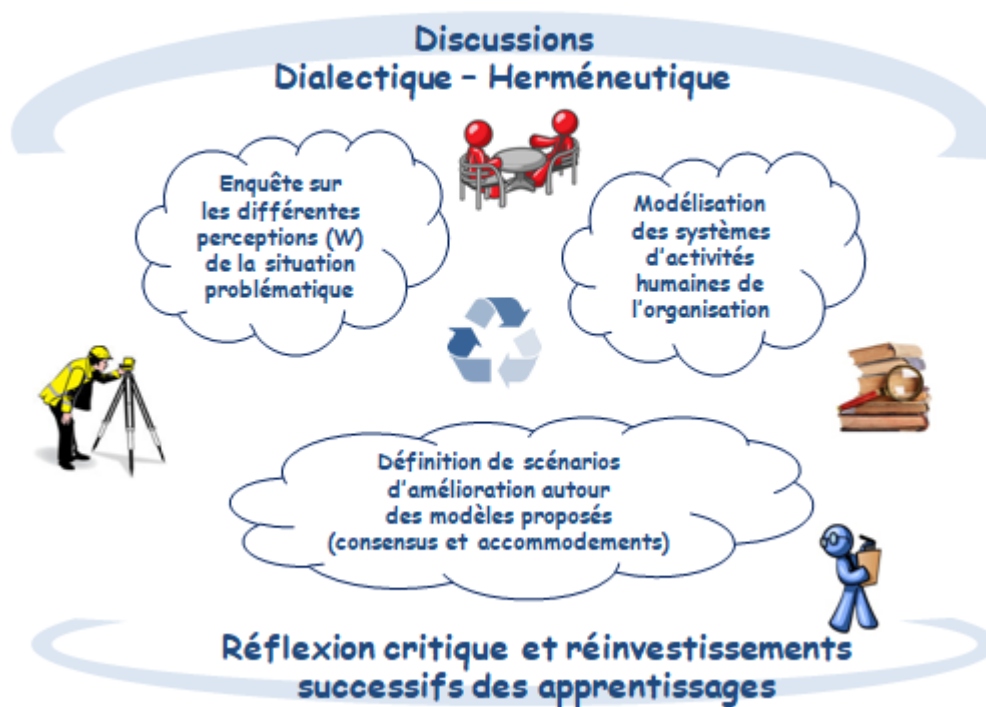
Source : Prévost et Roy 2015, p. 91.

Cette figure représente la mise en œuvre de la MSS suivant l'identification de la situation réelle perçue comme problématique. Selon les auteurs, les étapes sont : 1) l'élaboration de la problématique, 2) l'élaboration de modèle(s) conceptuel(s) explorant différents points de vue, 3) l'analyse dialectique, 4) les définitions des changements à apporter à la situation et, 5) la réflexion critique sur l'exercice. Selon eux, ce processus d'analyse de la situation se veut itératif par les flèches qui mènent à l'une et à l'autre des étapes.

Inspirée des deux représentations de Checkland *et al.* (2006; 2010) et de Prévost *et al.* (2015) et de l'expérience d'utilisation que j'ai fait de la MSS dans le cadre de ma recherche, je propose une nouvelle représentation des actions de la MSS. La figure 22 tient lieu de cette proposition.

Figure 22 : Les 5 actions de mise en œuvre de la MSS

### Les 5 actions de mise en œuvre de la MSS



À la lumière de l'application de la MSS que j'ai faite, je propose plutôt une image ouverte et un recalibrage de la représentation des actions de la MSS. À cet effet, deux actions encadrent l'ensemble du mouvement itératif de la MSS : les discussions et la réflexion critique. De ce fait, les trois autres actions d'enquête, de modélisation et de définition de scénarios se déploient en constante itération entre elles et les deux actions encadrantes. Dans cette représentation proposée, je décris, succinctement ci-dessous, les cinq actions que j'ai mises en œuvre pour produire les résultats de la problématique managériale et des quatrième et cinquième chapitres.

#### 7.1 Action de discuter

L'action de discuter, moteur de la dialectique herméneutique de la MSS, a été un trait distinctif dans le cadre de ma recherche. Si le chercheur qui fait usage de la MSS comprend cela dès le début, il évite le réflexe de s'enfermer avec ses données afin

de conceptualiser et proposer des théories qui ne collent plus à la réalité observée. Ainsi, une présence continue auprès du plus important fournisseur de données et de son industrie est essentielle. Pour ma part, la présence sur le terrain n'a pas été l'affaire de quelques mois. Mes observations, discussions et réflexions à partir de données empiriques ont duré jusqu'à la remise de la thèse.

Cette action est la raison d'être des efforts d'enquête sur la situation problématique et de conceptualisation de modèles. L'étape de la discussion autour des modèles est un pivot important en MSS. Les modèles suscitent des questionnements qui animent des discussions entre les acteurs à l'intervention dont le chercheur fait partie (Prévost *et al.*, 2015). Les modèles sont donc une source de questions à poser sur le terrain en contexte réel (Checkland *et al.*, 2010; Filion, 2012). Il s'agit en fait d'une dialectique comparative entre les modèles et la réalité du terrain, qui devient le cœur du système d'apprentissage (Prévost *et al.*, 2015).

## 7.2 Action de réflexion critique

L'action de réflexion critique et de réinvestissements successifs des apprentissages doit aussi guider l'ensemble des actions et avoir une présence continue. C'est inspiré des données du terrain, des concepts théoriques sensibilisants et des discussions que le chercheur est continuellement appelé à faire évoluer sa réflexion et celles des parties prenantes à l'intervention. En MSS, ce travail introspectif ne peut pas être qu'un seul moment figé à la fin du processus. La MSS est plutôt un processus d'apprentissage continu sur une situation problématique qui change au gré de l'évolution constante de perceptions d'acteurs qui la définissent. Ce faisant, les multiples *weltanschauungen* (W) sont des points de vue qui se forment, se déforment, changent et évoluent aux contacts d'influences, de jeux de pouvoir et de contraintes de l'environnement organisationnel. De plus, ces mêmes *weltanschauungen* évoluent au contact du chercheur et des multiples actions de modélisation et de discussion qui surviennent dans le cadre de l'intervention.

Par conséquent, le chercheur doit donc rester à la fois réflexif et critique durant ce cycle d'apprentissage. D'abord, réflexif sur les apprentissages qui surviennent à chacune des itérations de la mise en œuvre de la MSS. Ensuite, critique dans le sens d'accepter que les choses changent dans des systèmes d'activités humaines et que les conclusions d'aujourd'hui puissent être éphémères et devenir des débuts de pistes de nouveaux scénarios d'amélioration de la situation actuelle. Cette action est ainsi requise tout au long de la mise en œuvre de la MSS (Checkland, 1999). Enfin, l'action de réflexion critique en MSS est, en quelque sorte, une reconnaissance de la complexité dans laquelle les organisations humaines doivent transiger. De ces deux premières actions, trois autres actions viennent guider le chercheur dans ce processus itératif encadré par la discussion et la réflexion critique.

### **7.3 Action d'enquête sur les différents W**

J'ai d'abord fait enquête sur les différents *weltanschauungen* (W) afin d'asseoir la situation problématique qui faisait sens aux parties prenantes à l'intervention. Les *Analyses Un, Deux et Trois* sur le contexte de l'intervention, le contexte culturel et le contexte politique de l'organisation à l'étude ont été réalisées avec cet objectif. Ces analyses ont été le fruit d'entrevues, d'observations, d'analyse documentaire et de rédaction de mémos. Je nomme ainsi cette action du processus à partir des mots « situation problématique », « enquête » et « W » pour rappeler au chercheur que la quête en MSS est l'émergence de scénarios d'amélioration plutôt que de solutions. Au final, l'enquête soulève les perceptions de la réalité de parties prenantes qui permet au chercheur d'énoncer un point d'ancrage et une modélisation.

### **7.4 Action de modélisation**

C'est ainsi que l'action de modélisation désigne clairement la notion de systèmes d'activités humaines (SAH). Ce faisant, un passage obligé de représentation des processus et du sens donné par les humains à ces processus est évoqué. Dans le



premier chapitre, j'ai énoncé un point d'ancrage et de ce point, un modèle a été présenté. Ainsi, un processus transformateur de l'intrant vers l'extrant, était au cœur du modèle proposé. De cette action de modélisation des SAH de l'incubateur, j'ai pu cibler les processus visés par ma question de recherche.

Par ailleurs, l'action de modéliser est aussi l'introduction des concepts sensibilisants au processus de réflexion. Les modèles sont obligatoirement le fruit d'itérations entre les données primaires du terrain et les données secondaires de la littérature scientifique. Le modèle proposé a été possible que suivant une revue d'écrits scientifiques et professionnels. Toutefois, ces modèles ne sont pas des modèles à valider. Ils sont plutôt des outils, des cadres de références pour questionner une réalité formée de la perception des acteurs à l'intervention et de concepts théoriques sensibilisants au chercheur. Enfin, ces questionnements sont faits dans le cadre de l'action de définition de scénarios d'amélioration.

## **7.5 Action de définitions de scénarios d'amélioration**

La troisième action encadrée par celles de la discussion et de la réflexion critique est celle de la définition de scénarios d'amélioration autour des modèles proposés. La dialectique imposée par les discussions mène, idéalement, à la définition de scénarios d'amélioration de la situation problématique actuelle. C'est par cette action que des scénarios sont envisagés entre les acteurs à l'intervention. Ces discussions permettent de présenter les pistes d'amélioration dans le contexte réel de l'organisation. En MSS, ces scénarios ne sont pas présentés comme une solution au problème, mais sont plutôt des débuts de définitions de changements qui peuvent améliorer l'état actuel (Checkland *et al.*, 2010; Prévost *et al.*, 2015). Ces changements doivent être désirables, dans la mesure où ils s'insèrent dans la réalité des modèles d'activités humaines de l'organisation et, faisables sur le plan de la culture de l'organisation (Checkland *et al.*, 1999). Dans le cadre de ma recherche, les scénarios d'amélioration sont des contributions à la fois scientifiques et pratiques. Par la démarche structurante de la

MSS, j'ai pu ajouter mes discussions à celles en cours auprès de scientifiques et de praticiens de l'incubation.

Enfin, la désignation de scénarios d'amélioration plutôt que solutions à une problématique rappelle au chercheur que les modèles sont des outils et non pas une fin en soi. Ceci écarte la tentation de se faire positiviste dans l'action de définition en guidant les discussions vers la validation de modèles. Cette validation est alléchante pour un chercheur qui tente de prouver que son modèle tient la route. Par contre, mon parcours doctoral est plutôt une belle démonstration de comment le terrain dicte ce qui fait du sens ou non dans les discussions qui mènent à la définition de scénarios d'amélioration. Mes actions de discussions et de réinvestissements successifs des apprentissages m'ont empêché de succomber à la tentation d'imposer mes modèles par souci de produire une thèse. L'humilité et l'honnêteté devant ce que les données empiriques procurent réellement doivent ainsi accompagner le chercheur en MSS.

En somme, je propose cette représentation des cinq actions de la MSS afin de guider les chercheurs qui voudront faire usage de cette méthodologie. La MSS n'est pas une série d'étapes successives vers l'atteinte de résultats. C'est plutôt l'éclatement de la linéarité et de l'emboîtement d'un processus qui se doit d'être ouvert et profondément itératif. Les principes fondateurs de la MSS guident ces multiples itérations. J'ai fait usage d'outils proposés par la MSS afin de produire des résultats. Ces résultats sont l'aboutissement d'efforts de collecte, d'analyse et d'interprétation de données. Même si cette thèse tient lieu de science de jour, les processus réflexifs et les multiples modèles ayant mené à cette finalité sont du registre de la science de nuit que tout chercheur en MSS est appelé à produire et reproduire (Jacob, 2000).

Par ailleurs, toute démarche de recherche est aussi guidée par des soucis de validité et de comportements éthiques. Ainsi, la validité des résultats et l'éthique sont les prochains et derniers propos soulevés de ce troisième chapitre sur le cadre opératoire de ma recherche.

## 8. VALIDITÉ DES RÉSULTATS

La mesure de validité d'une recherche qualitative n'a pas le bénéfice de pouvoir compter sur les nombreux contrôles qu'établissent les chercheurs quantitatifs en début de recherche (Maxwell, 2005). En contexte de recherche qualitative, la discussion autour de la validité devient plutôt un travail d'édification de la rigueur qui entoure les façons de faire du chercheur pour générer de la connaissance et ce qui peut être généralisé et transféré de cette production (Checkland et Holwell, 1998; Maxwell, 2005; Prévost *et al.*, 2015). Ainsi, mes façons de faire, la généralisation des connaissances et les actions prises plus spécifiquement pour répondre aux critères de validité sont décrites ci-dessous.

### 8.1 Rigueur des façons de faire

La rigueur de mes façons de faire provient de ma démarche de recherche. En ce sens, l'application des règles et principes de constitution de la MSS est déterminante (Checkland, 1999). C'est donc encadré par les sept principes et les cinq actions de la MSS que toute ma démarche de recherche s'est déployée. Ce faisant, j'ai démontré une rigueur dans le respect des éléments constitutifs d'une méthodologie éprouvée et reconnue.

Dès le départ, j'ai travaillé dans une optique de situation problématique plutôt qu'à partir d'une résolution de problème. La MSS impose cette distinction qui change les objectifs de recherche et les manières d'aborder le terrain à l'étude. Ensuite, j'ai mis en application les trois analyses proposées comme outil d'enquête et d'apprentissage sur la situation problématique. Ces outils d'enquête ont permis l'énoncé d'un point d'ancrage et une modélisation des systèmes d'activités humaines de l'incubateur à l'étude.

En parallèle à cela, j'ai amené un contexte théorique dans le respect de l'intention des interprétativistes et des fondateurs de la MSS. En ce sens, j'ai introduit des concepts sensibilisants à mon intervention afin de laisser tout l'espace requis aux données primaires du terrain. Toutefois, ces concepts théorisants sont demeurés une source importante de la rigueur scientifique requise dans le cadre d'une recherche doctorale. Ma revue de la littérature, scientifique et professionnelle, la profondeur de l'exploration des théories et des concepts scientifiques et une question de recherche qui s'insère dans les conversations actuelles sont le gage de cette rigueur.

Par ailleurs, j'ai modélisé à partir des systèmes d'activités humaines de l'ACET. Ces efforts de modélisation ont été possibles grâce à l'utilisation des outils de la MSS. Les outils de la MSS ont permis ma construction de modèles dans le but d'initier une comparaison dialectique avec le terrain. Ces moments de modélisation et les discussions qu'ils ont provoquées sont d'autres actions de validité auprès du terrain. Enfin, je suis resté réflexif et critique tout au long de la démarche et conscient que la MSS est, avant tout, un mode exploratoire et d'apprentissage de phénomènes qui évoluent. Ce mode réflexif assure une cohérence du parcours de recherche.

De plus, d'autres actions de validité se sont ajoutées à ma démarche de recherche. À cet effet, l'étape de comparaison par laquelle une dialectique s'opère entre mes modèles conceptuels et les acteurs du terrain est un exercice de validation (Maxwell, 2005; Miles *et al.*, 2003; Prévost *et al.*, 2015). Ce faisant, les participants à l'intervention ont été sans cesse interpellés à critiquer ma démarche de recherche par mes nombreuses itérations entre la conceptualisation et les discussions sur le terrain.

Par conséquent, les participants, les entrevues, les mémos, les modèles conçus, les concepts sensibilisants de ma revue de littérature et mon incursion dans l'industrie de l'incubation sont des sources de données. Ainsi, lorsque ces sources multiples sont jointes à mes méthodes d'entrevues, de réflexion sous forme de mémos et d'analyse

documentaire pour la collecte de données, je crée un espace de convergence et de « multi-angulation » des sources et méthodes.

En ce sens, ce sont les trois groupes de parties prenantes à l'interaction de la pratique d'institutionnalisation qui ont été source de données. De cela, une triangulation de données envers le processus exploré s'est opérée. Souvent, les recherches misent sur les questionnaires ou les entrepreneurs de l'incubateur. Quelques fois, les deux sont sollicités aux fins des résultats. À ma connaissance, je n'ai pas relevé de recherches qui font appel aux trois parties prenantes à l'interaction auprès des réseaux externes de l'incubation.

À cet effet, une meilleure qualité de ma recherche provient de l'application du principe de triangulation, soit la multiplication et la combinaison de multiples sources de données et de méthodes pour expliquer les faits et événements (Eisenhardt, 1989; Maxwell, 2005; Prévost *et al.*, 2015b; Yin, 2009). De cette triangulation, des sources et des méthodes, de meilleurs critères pour la définition du système surviennent, un meilleur travail de recherche de consensus auprès des participants s'ensuit et je deviens plus pertinent dans la réflexion sur des scénarios d'amélioration proposés et sur des contributions auprès des communautés scientifiques intéressées par le sujet. Ce croisement de sources et de manières d'extraire du sens permet de présenter des résultats probants à la question de recherche.

Pour arriver à ces résultats, le principe de saturation est en vigueur. Sur ce plan, je suis confiant d'avoir respecté ce critère de validité. La saturation survient lorsque les données n'apportent plus de nouvelles informations en réponse à nos questions de recherche. En contexte de MSS, la saturation des données et de la connaissance générée est contextuelle. Comme décrit ci-dessus, la MSS est un processus de dialectique comparative continu, et ce, jusqu'à saturation. À cet effet, lorsqu'un approfondissement structuré de l'objet d'étude et le dégagement de leçons conceptuelles inspirantes sont adéquats, eu égard à la situation problématique définie par l'ensemble

des intervenants et les questions de recherche, la saturation est atteinte. Une question de recherche qui impose une analyse des processus en profondeur et une invitation à des parties prenantes issues des trois groupes à l'interaction formaient la ligne de départ des efforts de collecte et d'analyse des données. Ce travail a cessé lorsque les entrevues, les observations, l'analyse de la documentation et des mémos n'offraient que des constats redondants à ceux déjà relevés. Mes résultats sont riches dans la construction de l'argumentaire grâce au respect du principe de saturation.

Cela, dit, la saturation a aussi des considérations pratiques d'accès aux données et aux ressources de temps et d'argent mises à ma disposition. Ainsi, des contraintes d'adéquation entre la réponse à la question de recherche, les attentes du client à l'intervention, l'accès aux données et mes ressources personnelles ont aussi été des facteurs déterminants du moment où les connaissances générées ont atteint la saturation. Enfin, je demeure confiant de la qualité et de la quantité des données collectées qui ont permis l'organisation des résultats présentés au chapitre suivant.

En somme, sur le plan de la rigueur de mes façons de faire, mon application des règles de la MSS, mon initiation de la dialectique continue avec le terrain et mes efforts de triangulation des sources et méthodes de collecte et d'analyse de données constituent une validité de mon construit (Yin, 2009). De plus, une validation continue de l'avancement de la recherche et du document final auprès des gestionnaires de l'organisation ajoute à la validité du construit, question de m'assurer de la justesse du contenu relaté (Yin, 2009).

Enfin, ma démarche de recherche reçoit aussi sa validité de ma démonstration de cohérence. Celle-ci se retrouve d'abord par ma construction logique de l'argumentaire autour de la situation problématique (Prévost *et al.*, 2015). De cette construction, ma description du contexte théorique et du cadre opératoire est constamment resituée par rapport à l'argumentaire que je développe. Ensuite, la validité par la cohérence provient aussi de mes choix méthodologiques. En ce sens,

mon positionnement philosophique, mes choix de paradigmes, de méthodologie, de méthodes de collecte et d'analyse des données s'imbriquent l'un dans l'autre pour lier ensemble une démarche afin de répondre à la question de recherche et à la problématique managériale soulevée par le client à l'intervention (*Ibid.*).

## 8.2 Généralisation et transfert des connaissances

Sur le plan de la généralisation et du transfert des connaissances, les ambitions dépendent d'abord de la posture dominante du chercheur, des paradigmes de recherche qui sous-tendent sa démarche et de ses choix méthodologiques (Prévost *et al.*, 2015). De ma posture pragmatique, je me suis inscrit également dans un paradigme de recherche pragmatique. Ainsi, mon choix méthodologique pour la MSS m'invite à des passages tantôt interprétativiste, tantôt constructiviste, lesquels paradigmes sont compatibles avec la liberté que procure ma posture pragmatique. Par conséquent, ces choix circonscrivent mes ambitions de généralisation et de transfert de connaissances.

Dès lors, les connaissances produites par mon intervention demeurent contextualisées. D'ailleurs, les résultats de recherche en sciences humaines ne sont pas sans soulever ce qui semble être l'éternel débat sur les critères de scientificité des recherches (Filion, 2012). Or, en contexte d'utilisation de la MSS, l'exploration des *weltanschauungen* donne plein effet au caractère penseur et différentiateur de chaque être humain, partie prenante à la recherche (*Ibid.*). Ainsi, cette contextualisation obligée me force à penser en termes de génération de connaissances qui ont une utilité, plutôt qu'en termes de production de lois universelles (*Ibid.*). Ces connaissances sont utiles pour la pratique et la théorie qui tentent d'éclairer le phénomène humain à l'étude (Filion, 2012; Prévost *et al.*, 2015).

Conséquemment, les connaissances que je génère ne seront transférables que par un travail d'adaptation habile de l'utilisateur qui peut s'en inspirer comme point de départ d'une nouvelle recherche dans un autre contexte (Prévost *et al.*, 2015). À cet

effet, les connaissances produites sont uniques à mon contexte, mais riches en apprentissages ainsi qu'en processus ayant mené à l'extraction de leçons apprises (*Ibid.*). Au final, les connaissances produites portent en elles des contributions sur le plan scientifique, pratique et méthodologique.

De plus, sur le plan de la validité de la recherche, Checkland *et al.*, (1998) parlent de « recouvrabilité » des recherches tournées vers l'action. Quelque part entre la « répliquabilité » et la « plausibilité » des résultats de recherche, le critère de « recouvrabilité » m'a invité à être explicite dans le partage de ma réflexion et des actions mises en œuvre pour générer mes résultats de recherche (Checkland *et al.*, 2006). En précisant l'épistémologie du processus dès le départ, je permets ainsi au lecteur externe de tenir une discussion informée sur les résultats proposés (Checkland, 1999).

### 8.3 Critères de validité et actions prises

Enfin, en complément aux arguments de validité soulevés, j'ajoute d'autres actions prises à partir de cinq critères identifiés par Miles *et al.* (2003, p.502 à 507) :

1. Objectivité/confirmabilité;
2. Fidélité/sérieux/auditabilité;
3. Validité interne/crédibilité/authenticité;
4. Validité externe/transférabilité/intégration;
5. Utilisation/application/prescription.

Pour cela, je fais usage du tableau proposé par Audet (2006). Je m'inspire ainsi du descriptif des critères de validité proposé par cette auteure auquel j'ajoute les actions de validité plus spécifiques à ma recherche. Le tableau 6 tient lieu de cela.



Tableau 6 : Critères de validité et actions prises

Critères de validité en recherche	Actions prises
<b>Objectivité et confirmabilité</b>  <b>Actions qui démontrent la neutralité par rapport aux biais possibles induits par le chercheur et le terrain de recherche</b>	1. Choix de posture et de paradigmes clairs 2. Description de la démarche, des actions mises en œuvre et des outils utilisés 3. Identification de la problématique managériale à partir de données du terrain et validée par les clients de l'intervention 4. Enregistrement et retranscription sur verbatim de toutes les entrevues 5. Vigilance du chercheur sur les biais possibles et la surinterprétation des données
<b>Fidélité, sérieux et auditabilité</b>  <b>Actions pour déceler la cohérence de la recherche, sa qualité et sa stabilité.</b>	1. Rôle du chercheur est explicite 2. Lien démontré entre l'intérêt pratique et scientifique pour la recherche 3. Question de recherche qui assure ce lien 4. Données des trois groupes de parties prenantes interpellées par la question 5. Source d'informations et méthodes multiples pour collecter les données 6. Multiangulation des données 7. Itérations constantes et prolongées entre le terrain et la littérature 8. Suivi de l'évolution du terrain tout au long de la recherche 9. Données accessibles 10. Traçabilité de la démarche
<b>Validité interne, crédibilité et authenticité</b>  <b>Actions qui font en sorte que les données empiriques et le sens donné sont crédibles et que le</b>	1. Descriptions riches 2. Efforts de validation du terrain constant, et ce, jusqu'à la finalisation de la thèse 3. Édification de la problématique managériale à partir de données du terrain

**portrait présenté de la situation est authentique.**

4. Utilisation des outils d'enquête de la MSS pour saisir le contexte de l'intervention, le contexte culturel et le contexte politique
5. Construction de l'argumentaire à partir de multiples sources
6. Résultats collés aux données du terrain
7. Raisonnement explicite sur l'évolution de l'argumentaire soulevé
8. Descriptions riches et denses des perceptions des parties prenantes
9. Triangulation des perceptions des trois groupes de parties prenantes à l'interaction
10. Les explications rivales sont présentées
11. Approche inductive, itérative et ouverte
12. Mise en œuvre des actions de discussions et de réflexion critique de la MSS

<p><b>Validité externe, transférabilité et intégration</b></p>
--

**Actions qui concernent le souci de portée de l'étude et les connaissances générées pour d'autres milieux.**

1. Description et écriture de résultats accessibles aux lecteurs en quête de faire de liens avec leur propre situation
2. Identification et utilisation de concepts théoriques éclairants et présents dans tous les contextes d'incubation
3. Organisation des données à partir de cinq rôles présents au sein des incubateurs
4. Descriptifs riches et élaborés des perceptions des parties prenantes du terrain qui mettent en lumière et procurent une analyse à de nombreuses situations d'incubation
5. Description et écriture des résultats qui permettent de dépasser le seul contexte de l'incubation en incluant les organisations vouées à l'aide au démarrage d'entreprises
6. Depuis 2015 jusqu'à ce jour, le chercheur a fait des descriptions de la

démarche et des résultats émergents lors de conférences, entrevues accordées à des journaux, animation d'ateliers, conseils donnés à des dirigeants d'incubateurs et de MRC, des coachs d'affaires ainsi que des organismes accompagnateurs d'entreprises émergentes

<b>Utilisation, application et prescription</b>
---

**Actions qui assurent l'intérêt de l'étude pour les participants et ses utilisateurs.**

1. Problématique émergente du terrain et commune à d'autres milieux organisationnels
2. Communication des résultats, émergents et finaux, aux gestionnaires de l'incubateur
3. Témoignages explicites des gestionnaires sur l'amélioration des pratiques suivant la démarche d'exploration
4. Pertinence du propos de la pratique d'institutionnalisation puisque le chercheur est maintenant appelé à intervenir pour la mise œuvre de la formalisation de la formation au sein de l'incubateur

Adapté d'Audet, M. (2006). *La mise en œuvre d'un mode de gestion des soins et services de santé par regroupement des clientèles : le cas du regroupement cardiopulmonaire au CHUS*. Thèse de doctorat, Université de Sherbrooke, Sherbrooke, Québec. Inspiré de Miles, M.B. et Huberman, A.M. (2003). *Analyse de données qualitatives* (2<sup>e</sup> éd.). Paris : De Boeck, p. 502 à 507.

## 9. ÉTHIQUE DE LA RECHERCHE

Les considérations éthiques sont une partie intégrante de ma démarche de recherche. Les recherches en sciences sociales comportent des risques potentiels de dommages pour les participants à la recherche et m'obligent à réfléchir à la question de savoir si les actions que je pose sont justes, correctes et appropriées (Miles *et al.*, 2003; Robson, 2011). Les théories et les approches qui peuvent me guider sur ce plan sont nombreuses et la tâche me revient de les adapter à la situation problématique que je tente de comprendre et au contexte particulier des participants à ma recherche (Miles *et al.*, 2003).

Dans le contexte de l'intervention, ma recherche s'insère dans le cadre d'une étude universitaire nécessitant obligatoirement l'approbation d'un comité éthique (Université de Sherbrooke, 2015). Ce dernier voit à l'application des politiques institutionnelles concernant l'éthique de la recherche avec des êtres humains (*Ibid.*). À cet effet, le comité a approuvé par écrit ma demande de recherche en janvier 2014, laquelle approbation a été renouvelée en début d'années 2015 à 2019 inclusivement.

À l'intérieur de ma demande, la production d'un formulaire de consentement d'entrevue a été faite. Ce formulaire a été utilisé auprès des participants à la recherche. Toutes les personnes interviewées ont lu ce formulaire, eu l'occasion d'en discuter avec moi et signé le formulaire de façon libre et éclairée. En ce sens, l'obtention de consentements « informés » et écrits qui confirment les attentes mutuelles et le déroulement des processus est un critère de comportement éthique de la recherche (Robson, 2011).

Par ailleurs, je traite avec certaines informations confidentielles de l'ACET. En ce sens, certaines discussions avec les propriétaires de l'intervention comme certains documents peuvent comporter des sujets pour lesquels les parties impliquées préfèrent la non-divulgateion. Dans ce cas, j'ai clarifié la volonté de ces personnes concernant la

divulcation des informations. Pour la transcription des entrevues sous forme de verbatims, j'ai fait signer au transcripteur une entente de non-divulcation et de destruction des entrevues et des verbatims produits après la réalisation de son travail. De plus, j'ai enlevé les références aux noms et noms d'entreprises des personnes interviewées lors de la transmission des données à mon directeur de recherche. Enfin, cette même précaution de préservation de l'anonymat a été utilisée dans le présent document qui tient lieu de ma recherche doctorale. En ce sens, j'ai codé les participants afin de cacher leur identité. Aussi, lors de mes moments de discussion des résultats auprès des dirigeants de l'ACET, j'ai gardé l'anonymat des participants discutant plutôt des contenus d'entrevues.

Pour toutes les entrevues, j'ai demandé la permission à mon client de communiquer avec les personnes souhaitées et j'ai expliqué dans quel cadre ces rencontres allaient se dérouler. J'ai sollicité les personnes ciblées par courriel avec la mention que j'étais autorisé par les dirigeants de l'ACET à la faire ou en ajoutant ces derniers en copie conforme au courriel. Les communications étaient connues et le processus a été transparent.

De plus, je me suis toujours présenté comme un chercheur agissant dans le cadre d'études doctorales. Cette précision a empêché toutes confusions avec le travail de consultant. Ainsi, les attentes des clients n'étaient pas sur résultats de la démarche, mais plutôt la réalisation d'une recherche dans le cadre d'un DBA. Étant donné mon profil, cette clarification était nécessaire. Enfin, tout au long de la recherche, j'ai travaillé afin d'assurer l'équilibre entre la réalisation des objectifs de recherche et la protection des participants. La transparence de ma démarche et le professionnalisme dans la conduite générale de la recherche ont été essentiels à l'atteinte de l'équilibre souhaité.

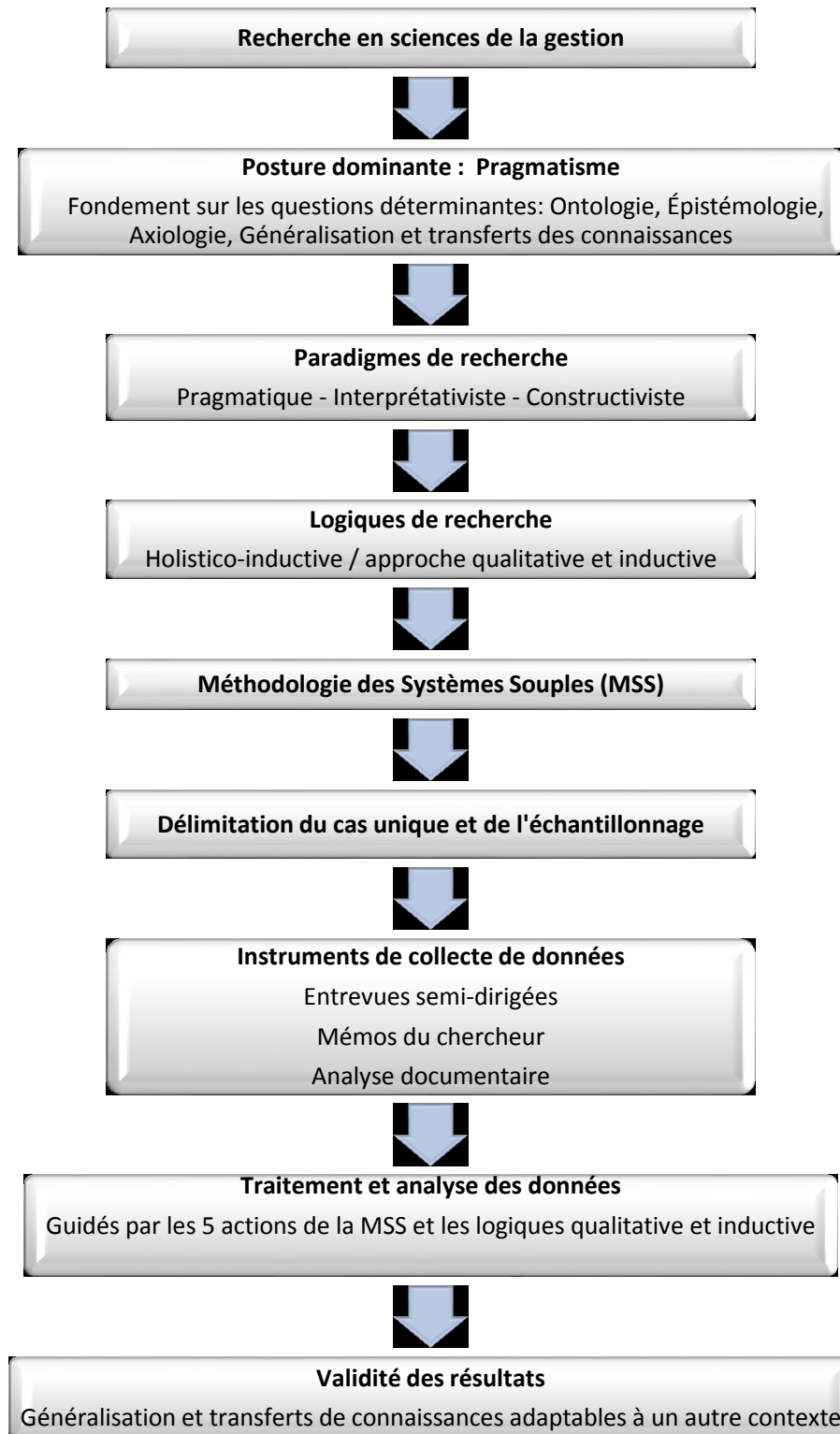
## 10. CONCLUSION SUR LE CADRE OPÉRATOIRE

Le cadre opératoire est l'occasion de prendre position comme chercheur et présenter la méthodologique qui a guidé mes actions tout au long de ma recherche. Sur le plan du positionnement, des questions déterminantes concernant l'ontologie, l'épistémologie, l'axiologie et la généralisation et le transfert de connaissances ont permis de confirmer la dominance pragmatique de ma posture en tant que chercheur. J'ai ainsi défini ma manière de voir la réalité comme un terrain à la fois objectif, subjectif et dont je suis une partie prenante active. Je me suis donc senti engagé dans l'action et j'ai voulu générer de la connaissance afin de changer un aspect de la réalité sur une situation problématique. En tant qu'acteur parmi les autres liés à l'objet de recherche, j'ai agi ainsi pleinement investi de mes valeurs et de mes perceptions.

C'est de ces orientations philosophiques que le pragmatisme s'est aussi confirmé comme paradigme de recherche. Axé sur ce qui fonctionne pour répondre à la situation problématique, je me suis aussi investi des paradigmes interprétativiste et constructiviste dans le déroulement de ma recherche. Par ailleurs, la situation problématique implore une compréhension en profondeur du terrain. Ainsi, une approche inductive, qui part des données du terrain, et la collecte de données qualitatives sont à propos pour le type d'intervention souhaité.

Sur la base de mes paradigmes et de la situation problématique à l'étude, la MSS devenait un choix méthodologique logique. C'est donc guidé par sept principes de base et cinq actions de mise en œuvre que la MSS a encadrées ma trajectoire de recherche. Ce faisant, j'agis avec rigueur sur le plan de la collecte de données et des stratégies d'analyse. Cette rigueur de l'utilisation de la MSS fait ainsi partie des critères de validité de ma démarche. Enfin, toute cette démarche opératoire de mon intervention est régie par des règles éthiques qui protègent les acteurs à l'intervention, moi compris, et assure une conduite professionnelle de la démarche. La figure 23 est un rappel de mes choix et les principales composantes du cadre opératoire.

Figure 23 : Mes choix stratégiques sur les composantes du cadre opératoire



## QUATRIÈME CHAPITRE ANALYSE DES RÉSULTATS

*You cannot write about what the data you gathered don't tell you about, or your method of storing them doesn't let you use them for. You see what you have and don't have, what you have already done and already know, and what is left to do. You see that the only job left - even though you have just begun to write - is to make it all clearer.*

(Becker, 2010, p. 22)<sup>26</sup>

Ce quatrième chapitre est une présentation et une analyse des résultats de la recherche. Deux objectifs guident la présentation de ce chapitre. Le premier est de répondre à la question de recherche. Pour cela, un choix et une organisation des données sont faits et un argumentaire est construit afin de donner un sens au propos soulevé. Le deuxième objectif est que ce sens donné soit compréhensible pour le lecteur. À cet effet, j'ai choisi de procéder à l'analyse et à l'interprétation des résultats en parallèle avec leur présentation. Par conséquent, ma réflexion est posée et se déploie au fur et à mesure que les résultats s'organisent autour de thématiques qui donnent du sens au propos soulevé. Suivant ce chapitre sur la présentation et l'analyse des résultats, le chapitre sur la discussion tient lieu de relevé et de bilan des contributions principales.

Les conclusions de la problématique managériale et du contexte théorique se sont rejointes dans la formulation de la question de recherche suivante : **quel est l'impact de la pratique d'institutionnalisation des interactions auprès des réseaux externes de l'incubateur d'entreprises ?** Les auteurs mobilisés par cette question ont été désignés. À cet effet, des auteurs ont pointé spécifiquement l'institutionnalisation des réseaux comme facteur critique de différenciation de la pratique de l'incubation pouvant mener à un avantage compétitif des entreprises incubées (Bergek *et al.*, 2008; Hackett *et al.*, 2004; Hansen *et al.*, 2000). D'autres auteurs ont aussi soulevé l'actif intangible du capital intellectuel comme critique à la compétitivité de l'incubateur

---

<sup>26</sup> Vous ne pouvez pas écrire sur ce que les données recueillies ne vous disent pas ou sur ce que votre méthode de stockage ne vous permet pas de faire. Vous voyez ce que vous avez et n'avez pas, ce que vous avez déjà fait et savez déjà et ce qui reste à faire. Vous voyez que le seul travail qu'il reste à faire - bien que vous ayez juste commencé à écrire - est de rendre tout plus clair (traduction libre).



(Calza *et al.*, 2014; Hormiga *et al.*, 2011a). De cet actif, le passage des composantes humaine et relationnelle du capital intellectuel vers une composante plus structurelle est une pierre angulaire de la valeur du capital intellectuel (Hormiga *et al.*, 2011a).

Par conséquent, la composante de structuration des pratiques de l'incubateur est en lien avec le propos sur la pratique de l'institutionnalisation des réseaux de l'incubateur. Ainsi, les lieux de pratiques d'institutionnalisation des réseaux externes et ceux qui présentent un capital structurel au sein de l'incubateur deviennent, tous deux, sources de résultats à la question de recherche.

Par ailleurs, la réponse à la question de recherche suppose deux temps à ma réflexion. Le premier temps est celui de l'exploration des pratiques actuelles de l'incubateur à l'étude qui mettent en œuvre des interactions auprès de réseaux externes. Ce faisant, un état des lieux est fait sur ces pratiques et sur celles qui présentent une forme ou une autre d'institutionnalisation des interactions. Le deuxième temps de ma réflexion porte sur l'impact que cette pratique a pu avoir dans le cas à l'étude. À partir des lieux d'institutionnalisation des réseaux relevés, je peux ensuite réfléchir, s'il y a lieu, sur l'impact du choix des gestionnaires de mettre en œuvre une pratique de formalisation des interactions.

Pour le premier temps de ma réflexion, je propose une organisation des données à partir de composantes du capital intellectuel qui contribuent à répondre à la question de recherche. Comme point de départ, j'emprunte la représentation des composantes du capital intellectuel et des rôles en contexte d'incubation proposée par Calza *et al.* (2014) (figure 24). J'ai déjà présenté cette figure à la sous-section 4.5 du Deuxième chapitre. Ces rôles sont une manière différente de nommer les SAH mis en action par l'incubateur. Or, par l'emprunt de cette figure, je m'insère à une conversation scientifique en cours et je pourrai ainsi, en fin de parcours, apporter les nuances qui s'imposent à l'organisation proposée par ces auteurs.

Figure 24 : Rôles des composantes du CI en contexte d'incubation

IC components	Role
Structural capital	Definition of BI's activity scope Entry policies Grading policies
Human capital	Training Coaching
Relational capital	Networking with customers Networking with suppliers Networking with research centers Networking with financial institutions

Source : Calza, Dezi, Schiavone et Simoni, M. 2014, p. 605.

Par cette représentation, les auteurs désignent en quoi les composantes du capital intellectuel peuvent être utiles à des pratiques plus spécifiques au contexte d'incubation. À la lecture de leur article, des nuances sont apportées aux rôles désignés dans la figure. Ainsi, *Definition of BI's activity scope* est plus large dans l'article et concerne l'objet de l'incubation. *Grading policies* est plutôt défini comme la politique de sortie. Enfin, *Networking with financial institutions* est étendu à tous les acteurs impliqués aux aspects financiers et ne se limite pas aux seules institutions financières. Suivant cela et comme je l'ai écrit au Deuxième chapitre :

Selon eux, un capital structurel est présent pour les rôles liés aux objectifs de l'incubateur ainsi qu'à ses politiques d'admission et d'évaluation de l'avancement vers la graduation et la sortie des entreprises incubées. Celle du capital humain concerne plutôt les rôles sur le plan de la formation et du coaching et permet ainsi de relever les habiletés et les compétences des gestionnaires ainsi que celles des coachs et des formateurs à forte proximité avec les gestionnaires de l'incubateur. La composante de capital relationnel, quant à elle, est présente auprès des relations externes entretenues auprès des clients, des fournisseurs, des centres de recherche ainsi que celles des réseaux d'acteurs sur le plan financier. (Bibeau, 2018, p. 134).

C'est donc à partir de cette attribution de rôles aux trois composantes du capital intellectuel de l'incubation que je fais un choix sur les rôles pertinents à explorer afin de répondre à la question de recherche.

Ci-dessous, le tableau 7 présente mes choix de rôles à explorer suivant les composantes du capital intellectuel et les rôles désignés à la figure 24. Ces choix sont faits sur la base des données analysées dans le cadre de mes efforts de modélisation des SAH de l'ACET. Ces efforts m'ont permis de relever les lieux où des intervenants externes sont appelés à interagir. Par conséquent, les deux premières colonnes du tableau 7 sont les composantes et les rôles proposés par Calza *et al.* (2014). La 3<sup>e</sup> colonne est la réponse à la question sur la présence ou non d'interactions auprès de réseaux externes de l'ACET. Enfin, la 4<sup>e</sup> colonne énonce si ce rôle est pertinent à explorer dans le cadre de ma recherche.

Tableau 7 : Composantes, rôles et lieux d'exploration pertinents

<b>Composantes Capital intellectuel</b>	<b>Rôles de l'incubateur</b>	<b>Interactions auprès de réseaux externes de l'ACET?</b>	<b>Pertinent à explorer dans le cadre de la recherche</b>
<b>Capital structurel</b>	Définition de l'objet	OUI	✓
	Politiques de sélection	OUI	✓
	Politiques de sortie	NON	✓
<b>Capital humain</b>	Formation	NON	
	Coaching	NON	
<b>Capital relationnel</b>	Réseau des clients	NON	
	Réseau des fournisseurs	OUI	✓
	Réseau des centres de recherche	NON	
	Réseau des acteurs financiers	OUI	✓

En somme, deux raisons peuvent faire en sorte qu'un rôle soit choisi comme lieu à explorer. La première vient du fait que des interactions auprès de réseaux externes ont été relevées dans le cas de l'ACET. La seconde vient du fait que les auteurs associent une composante structurelle à ce rôle.

En ce sens, les rôles de définition de l'objet et de politiques de sélection donnent lieu à des interactions auprès des réseaux externes de l'ACET. De plus, bien que le rôle de politique de sortie ne fasse pas appel à des interactions dans le cas de l'ACET, les auteurs le désignent dans la composante structurelle. Ce faisant, les auteurs infèrent que ce rôle passe d'une intervention humaine et relationnelle vers des processus structurés. À cet effet, d'autres auteurs se joignent à eux et désignent cet ancrage comme étant un élément de démarcation de l'incubateur (Aerts *et al.*, 2007; Bergek *et al.*, 2008; Calza *et al.*, 2014; Hackett *et al.*, 2004). Par conséquent, les trois rôles de l'objet, de sélection et de sortie de l'incubation sont des lieux à explorer comme résultats de recherche en réponse à la question soulevée.

Par ailleurs, au sens défini par Calza *et al.* (2014), la composante du capital humain comporte les rôles de formation et de coaching. Sur le plan de la formation, l'ACET n'a pas de formation en vigueur au moment de mon intervention. Bien que celle-ci soit souhaitée par les gestionnaires et que des pourparlers auprès de parties prenantes de l'Université partenaire sont en cours, ce rôle n'est pas offert au moment de la recherche. En ce sens, le gestionnaire « Gest3 » est clair :

Je crois qu'il faut réintégrer des blocs de formation à l'intérieur du parcours des entrepreneurs de l'ACET. Puis je constate, que les entrepreneurs que j'ai côtoyés qui ont suivi certaines formations, je vois la distinction entre ceux qui ne l'ont pas suivie. Oui, on voit la différence.

Malgré ce souhait, le rôle lié à la formation ne fait pas partie des lieux potentiels à explorer dans le cadre de la recherche.

Sur le plan coaching, les auteurs associent cette composante humaine à l'équipe de gestionnaires de l'incubateur qui offre un soutien, une collaboration stable et des interactions soutenues auprès des entrepreneurs incubés. En ce sens, l'ACET n'a pas de lien auprès de ressources externes dans la mise en œuvre de cette composante. Le rôle de coaching récurrent est donc joué par les gestionnaires eux-mêmes. Au moment de

ma collecte de données, trois gestionnaires de l'ACET assurent le coaching auprès des entrepreneurs incubés.

Enfin, la composante de capital relationnel est naturellement en lien avec la question de recherche. Les ressources internes sont limitées pour un incubateur et c'est par les liens auprès de ressources externes que l'offre de services aux entreprises se complète. Selon les quatre rôles du capital relationnel proposés, l'ACET fait interagir des ressources externes sur deux d'entre eux : les fournisseurs de services et les acteurs financiers. Dans le premier cas, les professionnels et les coachs d'affaires sont sollicités pour des services juridiques, comptables, de propriété intellectuelle, de commercialisation ou d'accompagnement d'affaires plus général. Dans le cas d'acteurs financiers, les investisseurs privés, les organismes et les institutions publics sont appelés à intervenir auprès des entrepreneurs incubés et de l'incubateur lui-même.

Les deux autres rôles désignés de la composante du capital relationnel ne sont pas, au moment de ma collecte de données, des rôles joués par les gestionnaires de l'ACET. Le rôle de réseautage auprès de clients, communément connu sous l'expression *early adopters*, n'est pas, au moment de mon intervention, un rôle joué par les gestionnaires et ne fait donc pas partie des résultats de recherche.

Quant au rôle de facilitateur auprès de centres de recherche, mes entretiens n'ont pas fourni de données qui permettent de relever ce rôle joué par les gestionnaires. Si c'est fait, ce n'est qu'implicitement et par la proximité de l'incubateur auprès de l'Université. Ainsi, à travers le récit des parcours d'entrepreneurs et des activités relatées par les gestionnaires, au moment de mon intervention, il n'y a pas d'actions récurrentes déployées auprès de centres de recherche.

En résumé, les rôles pertinents à explorer dans le cadre des résultats de ma recherche sont : 1) l'objet de l'incubation, 2) le recrutement et la sélection, 3) la graduation et la sortie, 4) le réseautage et la gestion auprès des fournisseurs de services

et 5) le réseautage et la gestion auprès d'acteurs financiers. Les trois premiers sont de la composante structurelle du capital intellectuel de l'incubateur tandis que les deux autres sont de la composante du capital relationnel. Chacun apporte des résultats à mon exploration des pratiques actuelles d'institutionnalisation des interactions auprès des réseaux externes de l'ACET. Ensemble, ces cinq rôles de l'incubation encadrent mon exploration des lieux de pratiques d'institutionnalisation des réseaux externes ainsi que ceux qui présentent un capital structurel au sein de l'incubateur.

La réponse à ma question de recherche est donc présentée en trois temps. Les deux premiers temps sont la présentation, l'analyse et l'interprétation des données organisées à partir des cinq rôles choisis. Je regroupe ces rôles sous leur composante de capital intellectuel respective, soit celle du capital structurel et celle du capital relationnel. Les rôles du capital structurel sont le premier temps des résultats et les rôles du capital relationnel sont le deuxième temps. Ces cinq rôles sont des lieux potentiels de la pratique d'institutionnalisation des interactions auprès des réseaux externes. Le troisième et dernier temps est ma réflexion sur l'impact que procure cette pratique suivant la présentation et l'analyse des lieux explorés.

Je tiens à préciser que, par moments, ces lieux m'invitent à être plutôt généreux dans les descriptifs d'expériences vécues des parties prenantes à ma recherche en lien avec le propos de formalisation des interactions. J'invite ainsi le lecteur au cœur des mots et des expressions qui ont édifié ma réflexion et bâti l'argumentaire en réponse à la question de recherche. Cette courte immersion proposée, quoique ponctuelle, me paraît bienvenue. Elle s'intègre à la nature qualitative de ma recherche et rend justice à la profondeur de l'analyse du cas et à la qualité du temps passé à réfléchir sur le terrain. Cela dit, les trois temps de la présentation et de l'analyse des résultats sont présentés, ci-dessous.

## 1. RÔLES DÉSIGNÉS AU CAPITAL STRUCTUREL

Les trois premiers rôles présentés comme résultats de recherche sont regroupés sous la composante de capital structurel du capital intellectuel. La composante du capital structurel invite à l'exploration des lieux de rôles mis en œuvre pour définir l'objet de l'incubation, les pratiques de recrutement et de sélection ainsi que celles liées à la graduation et à la sortie de l'incubateur. Comme il s'agit de la composante de capital structurel du capital intellectuel, les données relevées doivent fournir un éclairage sur le niveau de formalisation des processus. En ce sens, ce ne sont pas seulement les interactions auprès des ressources externes qui importent, mais aussi pourquoi les processus sont institutionnalisés ou pas. Puisque ces rôles sont classés dans la composante structurelle, la structure des pratiques doit être relevée.

Par conséquent, un niveau de détail plus important doit être accordé au récit des pratiques en cours. Les lieux de formalisation des interactions sont à explorer afin de répondre à la question de recherche. Suivant cela, je serai aussi en mesure d'évaluer si le choix de Calza *et al.* (2014) de désigner ces rôles dans la composante structurelle a du sens sur la base de données empiriques. La présentation et l'analyse des résultats de l'exploration des rôles de l'objet, de la sélection et de la sortie de l'incubateur, liés à la composante de capital structurel, sont présentées ci-dessous.

### 1.1 Rôle sur l'objet de l'incubation

Le propos de l'objet de l'incubation a été soulevé dans ma revue de la littérature. D'abord, j'ai affirmé que les meilleures pratiques d'un contexte d'incubation ne peuvent pas être transférées à un autre contexte sans questionnement sur l'objet de l'incubateur qui reçoit ce transfert. En ce sens, j'ai relevé le fait que la diversification des contextes d'incubation oblige les gestionnaires de l'incubateur à identifier les attentes des parties prenantes de l'organisation et à dresser un consensus sur la véritable raison d'être. J'ai ensuite soulevé le fait que l'ACET, comme la grande majorité des incubateurs, est une

organisation intermédiaire au cœur d'une diversité d'intérêts, qui transige dans un monde chargé politiquement (Hackett *et al.*, 2004). De ce fait, la réponse aux attentes et aux intérêts des multiples parties prenantes se mesure par la performance de l'incubateur. Nécessairement, cette performance se mesure à partir d'indicateurs.

J'ai déjà introduit Bergek *et al.* (2008) qui ont spécifiquement relevé l'importance du lien entre l'objet de l'incubation et les résultats souhaités dans le cadre de leur recherche appliquée à 16 incubateurs suédois. Par cette recherche, les auteures ont contribué à des composantes d'évaluation et de distinction des modèles d'incubation. En marge des modèles proposés, les auteures soulèvent le fait que :

Few studies, however, put these outcome indicators in relation to goals. Instead, incubators are usually examined as if they have the same outcome objectives (Bearse, 1998; Sherman, 1999), regardless of the fact that “no two incubators are alike” (Allen and McCluskey, 1990, p. 64), that incubators “articulate objectives differently depending upon their sponsor’s interests” (Mian, 1996b, p. 194) or at least make “different priorities” within the same basic goals (Bollingtoft and Ulhoi, 2005), and that “goals vary from one organisation to another” (Bhabra-Remedios and Cornelius, 2003, p. 11) (p. 22).<sup>27</sup>

Dans le cadre de ma question de recherche, le propos de l'objet de l'incubation est exploré afin de savoir si les gestionnaires de l'ACET ont formalisé les interactions auprès des réseaux externes en ce sens. En d'autres termes, est-ce que l'ACET a structuré une démarche d'identification et de mise en œuvre de sa raison d'être auprès des intervenants externes ? Pour cela, la raison d'être doit avoir fait consensus et le lien entre elle et les indicateurs de performance doit être explicite et formalisé. Si c'est le cas, les indicateurs de performance sont formellement liés à l'objet de l'incubation. Ce

---

<sup>27</sup> Peu d'études, cependant, mettent ces indicateurs de résultats en relation avec les objectifs. Au lieu de cela, les incubateurs sont généralement examinés comme s'ils avaient les mêmes objectifs, indépendamment du fait que « deux incubateurs ne se ressemblent pas » que les incubateurs « articulent différemment les objectifs en fonction des intérêts de leurs commanditaires » ou du moins définissent des « priorités différentes » dans les mêmes objectifs fondamentaux, et que « les objectifs varient d'une organisation à l'autre (traduction libre).



lien formalisé tombe ainsi dans la composante du capital structurel du capital intellectuel de l'incubateur (Calza *et al.*, 2014).

Comme l'ont noté Bergek *et al.* (2008), ce lien oblige les gestionnaires à organiser et à gérer leurs processus d'incubation afin que ce lien soit maintenu. Lorsque structurée, cette organisation des processus devient un actif du capital structurel de l'incubation qui ne dépend plus que de la capacité et de la compétence humaine des gestionnaires. Par ailleurs, ces auteures font de ce lien formalisé une source potentielle d'avantage compétitif, au sens où la performance de l'incubateur est définie par le lien. À cet effet, elles énoncent : « We define incubator performance as the extent to which incubator outcomes correspond to incubator goals » (p. 22).<sup>28</sup>

Dans ce contexte, les résultats de l'exploration du rôle sur les processus de mise en œuvre du lien entre l'objet et les indicateurs de performance de l'ACET ont été obtenus à partir de diverses sources. Comme les parties prenantes sont nombreuses, les points de vue le sont tout autant sur ce que sont les objectifs d'incubation de l'ACET. Je présente ainsi, dans l'ordre, les points de vue des gestionnaires suivis de ceux des intervenants externes sur l'objet de l'ACET.

### *1.1.1 Points de vue des gestionnaires*

Les points de vue des gestionnaires de l'ACET sont le fruit de mes conversations et de mes observations auprès d'eux et des documents internes consultés. Sur cette base, je relève deux volets de l'objet de l'ACET perçus par les gestionnaires : le projet d'entreprise et l'entrepreneur en devenir. Dès les premières rencontres, « Gest1 » me partage qu'il doit tenir deux discours en parallèle : « Pour les financiers, l'ACET génère des entreprises à fort potentiel de croissance [...] mais l'ACET, c'est

---

<sup>28</sup> Nous définissons la performance de l'incubateur comme la mesure dans laquelle les résultats de l'incubateur correspondent aux objectifs de l'incubateur (traduction libre).

aussi un endroit pour rendre les jeunes plus autonomes, plus confiants, plus solides pour mener leur projet à terme. »

Par conséquent, l'ambition de former des jeunes à travers l'expérience entrepreneuriale est posée dès les premières années de l'incubateur. L'expression *learning by doing* de « Gest1 » est constamment répétée par lui au fil de nos rencontres et lorsqu'il présente le concept de l'ACET autour de lui. Ceci exprime son souhait que des apprentissages émergent du contexte de démarrage d'une entreprise. Pour lui, « l'apprentissage est un processus » et l'ACET soit s'assurer que les bons accompagnateurs favorisent le développement des entreprises, mais aussi des jeunes. En ce sens, il réitère encore, deux ans suivant nos premières rencontres, que : « Le réseau de coach et les professionnels est là pour aider les jeunes à avancer et apprendre en même temps. »

Pour « Gest2 », l'objet de l'ACET se pose suivant sa visite d'un incubateur européen. Lors d'une discussion, il me dit avoir été : « peu impressionné par l'offre de formation et d'encadrement offerte. » Pour lui, le site visité était surtout un espace immobilier où les entrepreneurs peuvent y loger et : « le type de coaching est fait par des gens à l'interne. » Suivant ces constats, « Gest2 » s'assure, dès le départ, que le concept de l'ACET comporte un volet de formation et d'accompagnement par des praticiens externes. Il m'affirme aussi que : « les universités ne savent pas partir des entreprises au Québec » et, selon lui, « ça prend du monde qui l'ont déjà fait pour aider les jeunes à passer de l'idée à une structure de projet. »

Comme son collègue gestionnaire, « Gest2 » reste aussi lucide quant à l'importance de la composante financière pour que les structures de projets tiennent la route vers une entreprise à succès. Lors d'une conversation avec les deux gestionnaires, « Gest1 » me rappelle que : « sans financement, les projets ne vont jamais lever [...], c'est ce qui distingue l'ACET des autres. » Du même élan, « Gest2 » me définit le rôle de l'ACET par : « c'est d'aider des jeunes entrepreneurs à démarrer, les assister dans

toutes les démarches et faire en sorte que l'entreprise soit un succès. » En fait, un processus d'apprentissage et d'accompagnement de type *learning by doing*, l'expertise des ressources externes pour aider à structurer l'idée et l'argent, comme élément distinctif, sont soulevés au soutien de l'objet à deux volets de l'ACET. Par conséquent, je constate que le champ des actions à réaliser est vaste sous l'objet de mener l'idée vers un projet d'entreprise à succès tout en formant l'entrepreneur en devenir.

La mission de l'ACET est donc un énoncé de cette double ambition des gestionnaires :

L'Accélérateur de création d'entreprises technologiques (ACET) a pour mission de susciter, faciliter et accélérer la création d'entreprises innovantes et créatrices d'emplois hautement qualifiés en transformant un projet en entreprise et en aidant le candidat à devenir un entrepreneur pour participer au développement d'une économie du savoir. (Site internet, consulté le 18 août 2018)

Toutefois, cet énoncé de mission introduit aussi d'autres indicateurs de mesure de l'atteinte de l'objet de l'ACET. D'abord, le rôle devient triple par l'effet de devoir « susciter, faciliter et accélérer la création d'entreprises ». Ensuite, le caractère innovant, la création d'emplois hautement qualifiés et le développement d'une économie du savoir deviennent parties de l'objet de l'ACET. Lors d'un de mes entretiens plus récents avec ses collègues gestionnaires, « Gest3 » m'affirme ainsi :

On veut, au bout de la ligne, qu'il y ait des retombées, des redevances qui sont générées à l'Université par des entreprises qui sont nées de l'innovation. Inévitablement, un retour sur l'investissement. Ce qu'on veut, ce sont des entreprises rentables. On veut des emplois de qualité pour la région.

Suivant cet aveu de « Gest3 », la liste des objectifs devient de plus en plus vaste.

### 1.1.2 Points de vue d'intervenants externes

Parallèlement à ces perceptions, les points de vue d'intervenants du réseau externe de l'ACET me sont partagés. Ils émergent d'abord des entretiens privés que j'ai eus avec plusieurs des parties prenantes externes. Ils viennent aussi d'une journée de réflexion que j'ai animée auprès d'un groupe de sept d'entre elles, en présence des gestionnaires, sur différents aspects de l'ACET. L'objet et les indicateurs de performance ont ainsi fait partie des aspects discutés lors de cette journée.

Parmi les objectifs de l'ACET soulevés, la chance donnée aux jeunes de l'UdeS revient presque unanimement. Pour l'intervenant externe « AF2 », la motivation première à se joindre à l'ACET est :

d'encourager les jeunes qui finissent à l'Université, s'ils ont des projets, de leur aider [...] de façon à ce qu'il y ait plus d'entrepreneurs qui sortent de l'Université. [...] Réellement de créer des entrepreneurs, développer plus d'entrepreneurs.

Plus tard, ce même intervenant poursuit sur cet objectif en me disant : « un des problèmes à l'Université, c'est qu'il n'y a pas assez de jeunes qui créent leur entreprise. Les jeunes sont plutôt portés à aller dans les compagnies, les entreprises existantes. » Pour cela, il souhaite que l'ACET puisse :

aider des jeunes à partir. Ils (*les entrepreneurs*) vont peut-être s'apercevoir que ce n'est peut-être pas l'idée qu'ils ont mis sur la table là, mais ça leur a donné au moins la base et ça les a amenés à réfléchir davantage, à dire « on n'avait pas pensé à cette affaire-là », [...] les aider à se développer, à croître.

L'intervenant externe « AF5 » voit aussi le rôle de l'ACET dans le développement des jeunes, et ce, peu importe les disciplines d'activités. Sur ce qu'il s'attend de l'ACET, il me dit :

C'est d'ouvrir la porte à ces jeunes-là qui ont des idées [...] peut-être que ce n'est pas leur idée qui va marcher, mais s'ils développent le sens de l'entrepreneuriat, moi je crois beaucoup à l'ACET, en tout cas, pour stimuler l'entrepreneuriat. [...] Commençons là, trouvons nos meilleurs, dans toutes les sphères d'activités.

Un peu plus loin dans la conversation, il recadre le propos du rôle dans une optique de développer des entreprises : « la spécialité de l'ACET, quant à moi, elle est là, prendre des entreprises avec toutes des idées et puis les faire avancer, les rendre à succès. »

Pour « AF4 », l'objet est multiple. Lui aussi place le développement de l'entrepreneur comme un objectif important de l'ACET. Pour lui, les universités sont : « créateurs d'emplois et d'entreprises [...] un lieu de travail d'équipe. » Pour lui, ce lieu permet aux jeunes d'aller : « chercher une stimulation à l'extérieur, et ça c'est l'école. » Selon lui, avec l'ACET :

on va faire des créateurs, démarquer l'Université de Sherbrooke des autres universités. [...] L'ACET vient, un petit peu, donner une praticabilité à l'Université et ça aide des jeunes entrepreneurs [...] à s'établir dans leur région. »

Quand je le relance sur l'objectif que les entrepreneurs s'établissent en région, l'intervenant externe en ajoute : « il faut que ces gens-là graduent, qu'ils aient des opportunités d'affaires dans la région [...] puis cette histoire-là (l'ACET), c'était beaucoup aussi une aide au développement régional, je pense. »

Finalement, ce même intervenant m'amène sur une autre piste sur ce que l'ACET doit faire :

c'est de créer des créations d'idées. Des échanges d'idées finalement, dans un contexte universitaire, au-delà du technologique. [...] Il faut la canaliser, il faut l'organiser la créativité, un petit peu plus, ne pas l'étouffer. Plus canaliser un

tout petit peu les énergies, les idées, pour, justement, que ça aboutisse à quelque chose, dans un beau projet avec du potentiel. Puis je pense, c'est ça un peu le rôle de l'ACET.

L'intervenant externe « AF6 » voit aussi la raison d'être de l'ACET sur le plan d'aide aux jeunes dans le contexte de démarrage d'une entreprise, mais se fait également descriptif d'autres rôles qu'il attend de l'ACET. Il m'affirme ainsi : « Donc l'idée derrière ça, aider les jeunes entrepreneurs du monde qui veulent se lancer en affaire, vouloir encadrer les entrepreneurs, vouloir aider les entrepreneurs qui sortent de l'UdeS. » Pour lui : « le *mentorship*, l'assistance au financement, la formation, ouvrir des portes, l'ACET est supposé accélérer ce processus-là. » Sa perception est que les entrepreneurs :

ont juste besoin d'un petit *push* supplémentaire, puis je pense que l'ACET vient, dans bien des cas, remplir ce rôle-là pour justement dire « regardez les gars-là vous avez une entreprise, vous doutez, peut-être manquez un petit peu de confiance, mais *deep inside*, ça vous tente de le faire. Il faut juste un peu d'encadrement, besoin un peu de confiance puis qu'on vous injecte un peu de *fuel*. » Puis je pense, c'est vraiment ça que l'ACET vient faire.

Enfin, il pousse un peu plus sur l'impact de cette accélération pour me dire : « l'UdeS a réussi à bâtir, à Sherbrooke vraiment, une culture d'entrepreneurship, puis l'ACET a été au cœur de ça [...] un bon rôle à promouvoir l'entrepreneuriat dans la région. »

Pour « AF3 », c'est la formation des jeunes dans le contexte de démarrage d'une vraie entreprise qui doit être une priorité. Il me partage que l'ACET, c'est :

d'aider les jeunes parce que les jeunes sont un peu dépourvus, tu sais. Ils sortent de l'Université, une lacune là, ils ne savent pas comment ça fonctionne une entreprise, pas sûr qu'ils savent c'est quoi un conseil d'administration, comment *dealer* avec un bureau d'avocats, un bureau de comptables. [...] C'est aider les jeunes par la formation.

Sur le plan de la formation, « AF1 » est encore plus catégorique que la raison d'être de l'ACET réside en ce sens. Il me dit :

ils (*les étudiants*) sortent des prototypes très élaborés, ils étaient tout seuls pour essayer de les commercialiser. Les étudiants avaient des idées très brillantes et ils étaient livrés à eux-mêmes pour se trouver de l'aide, des débouchés, des partenaires. [...] Il faut soutenir les étudiants oui, mais dans leur formation, l'objectif est de donner des formations aux jeunes.

Pour cet intervenant, la formation est le point de départ d'une boucle de retombées pour l'Université. À cet effet, il m'explique : « l'idée est de former les étudiants puis les envoyer à avoir du succès, ce qui permettait de développer des partenariats entre ces entreprises nouvelles, puis les professeurs et les chercheurs. » Il pousse sa réflexion et m'affirme :

l'objectif ultime pour l'Université, c'est que ces entreprises-là deviennent des partenaires pour la suite, des partenaires pour l'accueil de stagiaires, ça c'est notre *vraie* business, des partenaires pour des contrats de recherche de développement avec nos profs et nos laboratoires, ça, c'est notre *business*. Là on fait tourner la roue de l'Université.

Finalement, les points de vue des gestionnaires sur l'objet de l'ACET se classent sous les deux volets de « transformer le projet en entreprise » et « aider le candidat à devenir un entrepreneur ». Toutefois, ces extraits d'énoncés de la mission sous-tendent aussi d'autres objectifs à réaliser. Les gestionnaires en nomment certains et les intervenants externes relevés en proposent plusieurs autres. Parmi ceux-ci, encourager les jeunes, les aider à croître, ouvrir les portes, stimuler l'entrepreneuriat, démarquer l'UdeS des autres universités, donner une praticabilité à l'UdeS, aider au développement régional, organiser la créativité, accélérer le processus de développement des entreprises, donner de la confiance, un peu de *fuel*, promouvoir l'entrepreneuriat dans la région, soutenir les jeunes par la formation, développer des partenariats et faire tourner la roue de l'Université font partie de l'objet souhaité de ces intervenants.

Or, comment prioriser parmi ces objectifs ? Peut-on ranger toutes les ambitions souhaitées dans les actions de « transformer un projet en entreprise » et « aider le candidat à devenir un entrepreneur » ? Si oui, comment le mettre en œuvre, quoi prioriser, quels aspects mesurer et de quoi tenir compte dans la mesure de la performance de l'ACET ?

Pouvoir répondre à ces questions, c'est confirmer que le lien entre l'objet et les indicateurs de performance est formalisé. C'est confirmer que les gestionnaires de l'ACET ont joué un rôle dans l'institutionnalisation des interactions auprès des intervenants externes afin de trouver un consensus sur l'objet. Si ce rôle de formalisation de l'objet est joué, les composantes de l'objet à prioriser en lien avec ce qui est mesuré pour juger de la performance de l'incubateur doivent être claires. De plus, de cette performance, des éléments de l'avantage compétitif peuvent émerger. Dès lors, les perceptions sur les indicateurs de performance deviennent aussi des résultats qui me permettent de savoir si un lien existe avec l'objet soulevé et si les gestionnaires de l'ACET ont joué un rôle de formalisation de ce lien.

Or, si les points de vue sur les objectifs de l'ACET sont multiples, les indicateurs de performance soulevés donnent la même impression. Pour ajouter à la multiplicité des perceptions, j'ai souvent relevé des perceptions d'indicateurs de succès des personnes rencontrées qui ne semblaient pas tenir compte de leurs objectifs énoncés plus tôt durant nos entretiens privés. Le thème des indicateurs de performance a aussi été discuté lors de la journée de réflexion et, comme lors des entretiens privés, les liens étaient souvent manquants entre les objets énoncés plus tôt dans la journée et les indicateurs de performance suggérés en fin de journée.

Sommairement, les points de vue d'intervenants externes sur le succès de l'ACET faire dire, entre autres, à « AF2 » :



qu'il y a différentes formes de succès comme tel, mais dans le fond, faut que tu vois une croissance, faut tu vois un développement. Faut que tu vois que l'entreprise dans ce qui était prévu au début s'est réellement développée. [...] Ce qui est important, c'est la création de valeur, ça dépend de la valeur ajoutée que ça peut apporter dans son milieu.

Pour « AF3 », le succès de l'ACET :

c'est d'en faire vivre probablement quatre ou cinq entreprises. Les statistiques là, t'as 10 sociétés, tu vas en avoir une qui pourrait devenir un succès. Tu vas en avoir cinq qui vont faillir puis tu vas en avoir deux qui vont végéter puis deux, qui sont un petit succès là correct, mais va faire vivre son homme.

En ce sens, « AF4 » spécifie la rentabilité des entreprises incubées comme mesure de succès de l'ACET. Il me dit :

En autant que t'es *cash flow positive*. En autant que tu payes tes dettes. Pour moi, c'est un succès, ça aide des jeunes entrepreneurs, mais ils n'ont peut-être pas des projets de grandeur globale à s'établir dans leur région. Ce n'est pas une affaire de grosseur pour moi ici. Je m'en vais pas sur le quantitatif, je m'en vais sur le qualitatif.

La recherche de la qualité est aussi un indicateur pour « AF5 », mais ce dernier définit le succès plus près de l'objet de développement que de celui d'entreprises rentables. Il énonce ainsi : « À partir du moment où on fait des produits. [...] Le succès de l'ACET là, c'est juste donner aux étudiants, ceux qui ont des idées, une place pour les exploiter. Développer le sens entrepreneurial. »

Or, la qualité et la pérennité des projets sont l'indicateur premier selon « AF6 ». Il associe ainsi le succès au plus grand nombre qui tente l'expérience entrepreneuriale, mais aussi au fait que les entreprises durent. Pour lui : « Je pense qu'il faut que ce (*l'indicateur*) soit combien de projets qui appliquent à l'ACET. La demande en tant que telle (*pour entrer à l'ACET*) devrait être un indicateur ». Suivant cela, il ajoute comme indicateur :

il faudrait regarder le nombre d'équipes qui sont passées à travers l'ACET, puis qui ont gradué de l'ACET. Puis 3 ans après, si ces équipes-là, ces entreprises-là existent encore, regardez dans 10 ans. Si dans 10 ans, on est capable de dire qu'au Québec on a 50 entreprises qui existent puis qu'ils ont un certain niveau de maturité. Pas besoin de donner des multinationales. Ça peut être des entreprises de 5-10 employés ou de 100 employés ou de 1000 employés, mais si t'en as un bon pourcentage qui existe encore après 10 ans, je pense que l'ACET va avoir été un succès.

Par ailleurs, « AF1 » lie le succès aux rôles attendus. Sur le plan des entreprises créées, il m'énonce : « la volonté, c'est de conserver l'ACET et d'en faire plus et mieux. Idéalement, c'est doubler, donc passer de 8 à 16 (*entreprises*) par année en 24 mois. [...] On veut accroître le *pipeline*. » Cet intervenant rappelle ensuite que : « l'objectif principal aussi pour nous, l'indicateur vient des entreprises qui viennent, qui sont inscrites, sont-elles en train de recevoir de la formation ? ». Et finalement, il entend mesurer le succès par le rôle que les gestionnaires jouent à assurer la sortie des entreprises de l'incubateur. À ce sujet, il affirme :

L'ACET joue un rôle clé, pas nécessairement le rôle central, mais un rôle clé dans ce continuum-là, sortir des entreprises, avoir des retombées [...] que l'arrimage avec les acteurs de la région et des régions soit plus solide. Améliorer les relations avec les autres organismes autour.

Enfin, le point de vue de « AF7 » est spécifique sur les indicateurs de succès de l'ACET. Suivant ma question, il m'énumère, à bâtons rompus, les indicateurs suivants :

Nombre de candidats. L'entrée au guichet. Nombre d'entreprises retenues. Qualité des incubées. Durée de vie des entreprises. Le nombre d'emplois créés. Assurer la pérennité par le financement, avoir assez de gaz à la sortie. Nombre d'entreprises qui réussissent avec la technologie à la sortie. La satisfaction des entreprises incubées. Le chiffre d'affaires à la sortie.

Quoique sur ce dernier indicateur, l'intervenant me mentionne avoir moins d'attente sur ce plan étant donné la jeune maturité des entreprises.

Par ailleurs, mes conversations auprès des gestionnaires de l'ACET sur les indicateurs de performance les mènent systématiquement à me présenter les résultats à ce jour. En ce sens, le nombre d'entreprises créées, le nombre d'emplois créés par ces entreprises et le total des financements générés dans le cadre des démarrages et du soutien aux entreprises incubées sont les statistiques énoncées sur le sujet de la performance. Ces données sont compilées, mises à jour et produites quelques fois par année par les gestionnaires. Elles le sont au bénéfice des parties prenantes financières de l'ACET. Parmi celles-ci, les financiers publics qui, somme toute, semblent avoir établi ces indicateurs par lesquels le succès de l'ACET est mesuré.

C'est, du moins, ce que je réalise lorsque je consulte les demandes de financements publics de l'ACET et les rapports qui font état de suivis de l'avancement des activités de l'incubateur. Ces mêmes indicateurs que m'énoncent les gestionnaires sont ceux demandés par les subventionnaires des gouvernements fédéral et provincial. Ces mêmes résultats de la performance sont ceux présentés aux réunions du CA de l'ACET, qui regroupent les financiers initiaux de l'ACET ainsi que des parties prenantes issues de l'Université.

Ces perceptions du terrain me soulèvent des questions. Qu'en est-il du nombre de jeunes formés ? Que fait-on de la qualité de la formation et de sa praticabilité ? Que fait-on de l'évolution des jeunes tout au long du processus de démarrage ? Où est le droit à l'échec et à l'idée initiale qui ne marche pas ? Que fait-on de l'organisation de la créativité, de la confiance donnée aux jeunes, du *fuel* espéré pour accélérer, du nombre et de la qualité des portes ouvertes à la sortie de l'incubateur ? Que fait-on des partenariats créés, de la roue à faire tourner pour l'Université, du développement régional et de la promotion de l'entrepreneuriat ? Y a-t-il un lien entre l'objet de l'incubation et les indicateurs de performance actuels ?

Selon moi, la réponse est oui. Des liens sont à faire entre les indicateurs actuels et des composantes de l'objet de l'ACET. Les deux volets de « transformer le projet en

entreprise » et « aider le candidat à devenir un entrepreneur » sont forcément présents dans les statistiques du nombre d'entreprises et d'emplois créés et des financements totaux à ce jour. De bons résultats sur ces plans sous-tendent plusieurs des objectifs énoncés. Est-ce que cela vient confirmer que ce lien est formalisé et que les gestionnaires de l'ACET ont joué un rôle dans l'institutionnalisation des interactions auprès des intervenants externes sur ce plan ?

Selon moi, la réponse est non. Le lien, quoique présent, est fait implicitement. Les indicateurs de performance actuels sont ceux des financiers publics qui, au fil du temps, sont devenus satisfaisants pour les autres acteurs financiers et parties prenantes de l'ACET. Ces indicateurs ont fait dire à plusieurs de ces intervenants, proches et plus distants, que l'ACET est un succès. Les gestionnaires n'ont pas pour autant formalisé le lien. Le consensus semble avoir été atteint dans les faits, quoique plusieurs objectifs restent à réaliser. L'absence de formation est un exemple d'objectif sans lien avec les indicateurs de succès. Toutefois, la question reste à savoir si tous les objectifs doivent trouver une mesure dans l'évaluation de la performance.

Ainsi, Bergek *et al.* (2008) ont raison de soulever le fait que peu d'incubateurs mettent les résultats en lien avec les objectifs. L'ACET s'ajoute à cette liste. Par contre, je ne peux me rallier au fait que les auteures définissent la performance de l'incubateur sur la base de ce lien. Mes données me démontrent que l'adéquation entre l'objet et les résultats de l'ACET n'est pas faite ni réfléchi explicitement. L'ACET n'a pas structuré ni organisé les processus afin que le lien soit établi et maintenu. À ce jour, ce lien dépend donc des gestionnaires. Mon intervention auprès d'intervenants externes a même fait dire à certains d'entre eux que le moment était peut-être bienvenu pour faire ce lien. En ce sens, « AF6 » me confie : « je pense que cet exercice-là (*mon intervention*), [...] c'est important parce que je pense que la vision n'est pas claire. Les indicateurs de performance ne sont pas clairs. Ils pourraient être plus clairs. »

Malgré la position des auteures et le souhait d'intervenants sur la formalisation de ce lien, les données empiriques me confirment que le lien entre l'objet de l'incubation et les indicateurs de performance n'est pas fait, du moins pas formellement. Les indicateurs de performance actuels sont ceux légués par les financiers initiaux qui, selon l'exigence de rapports à fournir, ont vu leurs indicateurs devenir les références à la performance de l'ACET. Or, ces indicateurs ne reflètent pas l'ensemble des objectifs soulevés et souhaités. Ils ne tiennent pas compte de nombreux indicateurs relevés et souhaités. L'exercice de lier l'objet et les indicateurs n'a pas non plus été complété suivant mes interventions. Non pas que les gestionnaires et les intervenants aient été fermés à l'idée de le faire, mais le temps et les ressources humaines internes pour donner suite aux réflexions sont manquantes. D'autres priorités sont à gérer et, pour l'instant, les indicateurs choisis par les gestionnaires semblent donner satisfaction.

Par conséquent, le rôle de l'objet ne fait pas partie de la composante du capital structurel de l'ACET. C'est plutôt la dimension humaine du capital intellectuel qui est mise en œuvre dans ce rôle des gestionnaires. Il revient à eux de promouvoir l'objet et de fournir les indicateurs de performance qui conviennent aux requérants externes. Dans le contexte de l'ACET, je ne peux donc pas me rallier à Calza *et al.* (2014) qui placent le rôle de l'objet de l'incubation dans la composante structurelle. Ce rôle est de la composante humaine. À ce jour, les gestionnaires de l'ACET n'ont pas joué le rôle de structurer le lien entre l'objet et les indicateurs de performance. De ce fait, la pratique d'institutionnalisation des interactions auprès des ressources externes n'est pas présente et n'a donc pas eu d'impact dans le cadre du rôle de l'objet de l'incubation.

Suivant ces constats sur le premier rôle relevé, la présentation et l'analyse des résultats sur le rôle de recrutement et de sélection sont présentées ci-dessous.

## 1.2 Rôle de recrutement et de sélection

J'ai soulevé le propos du rôle de l'incubateur sur le plan du recrutement et de la sélection dans le cadre de ma définition conceptuelle proposée au Deuxième chapitre. Ma revue de la littérature a permis de relever la pratique de formalisation des activités de recrutement et de sélection à travers des politiques d'admission des entrepreneurs incubés. Comme je l'ai noté, les auteurs sont nombreux à avoir traité le sujet, mais Hackett *et al.* (2004), Bergek *et al.* (2008), Aert *et al.*, (2007) et Aaboen (2009) sont plus spécifiques dans leurs efforts de lier la pratique de critères et de processus de sélection clairs à une meilleure performance des incubateurs.

À cet effet, Hackett *et al.* (2004) reprennent Kuratko *et al.* (1987) pour mettre en garde contre une gestion de sélection cas par cas et pour soulever le fait que la variabilité dans le processus de triage et de sélection des entrepreneurs peut mener l'incubateur à l'échec (p. 65). En ce sens, une politique de sélection est un des facteurs critiques de succès.

Pour leur part, Bergek *et al.* (2008) tentent d'offrir un cadre des meilleures pratiques afin que les incubateurs puissent mieux performer. Le soutien aux affaires, le rôle de médiateur des gestionnaires et un processus clair de sélection des incubés sont spécifiquement relevés comme les meilleures pratiques de l'incubateur performant. Sur le plan de la sélection, les auteurs indiquent que les personnes qui choisissent les entrepreneurs doivent avoir une compréhension profonde des technologies présentées afin de pouvoir valider l'opportunité d'affaires. De plus, ces mêmes gestionnaires doivent être capables d'évaluer la personnalité des entrepreneurs. Au final, une compréhension sophistiquée des marchés convoités est requise (p. 23).

Dans un article intitulé *Critical role and screening practices of European business incubators*, Aert *et al.* (2007) présentent les résultats d'une étude faite par sondage auprès de 140 incubateurs européens. L'étude démontre que le taux de survie

des entreprises incubées est lié positivement à un processus de sélection équilibré. Selon eux, cet équilibre provient d'un triage d'entrepreneurs potentiels fait sur la base d'une série de critères vastes et diversifiés. Ceci a pour effet de réduire les échecs des entreprises incubées au sein de l'incubateur (p. 265).

Enfin, Aaboen (2009) fait le parallèle entre les cabinets de professionnels et les incubateurs afin d'identifier qui est le client. Suivant cela, les entrepreneurs incubés sont les clients et la tâche de bien planifier les stratégies de recrutement revient à l'incubateur performant. Inspiré des pratiques de cabinets de professionnels, il revient aux gestionnaires de l'incubateur de démontrer aux clients la gamme et le potentiel des services offerts ainsi que la stratégie de déploiement envisagée (p. 666).

Pour tous ces chercheurs, la formalisation des activités de recrutement et de sélection est étroitement liée à la performance des incubateurs. Désigné comme critique par certains, pour tous, le rôle du processus de recrutement et de sélection de l'incubateur dans la génération de son capital structurel est déterminant. Il devient ainsi un actif par sa formalisation, le rendant moins dépendant d'individus (Calza *et al.*, 2014).

Mes résultats de l'exploration du rôle sur les processus de mise en œuvre des activités de recrutement et de sélection de l'incubateur ont été obtenus à partir d'interrogations sous-jacentes. D'abord, il est intéressant de voir comment l'ACET fait son recrutement. En ce sens, comment les entrepreneurs viennent à connaître et se joindre à l'ACET; ensuite, quel est le processus de sélection mis en œuvre et sur quels critères cette sélection est faite; enfin, par quels processus l'ACET officialise l'adhésion des entrepreneurs à son programme. À travers ces interrogations, le niveau de formalisation peut être relevé ainsi que la participation d'intervenants externes aux processus liés aux activités de recrutement et de sélection. Ainsi, les points de vue d'entrepreneurs, de ressources externes et des gestionnaires aux processus de

recrutement et de sélection de l'ACET sont relatés, ci-dessous, comme résultats sur ce rôle de l'incubateur.

### *1.2.1 Points de vue d'entrepreneurs*

Du point de vue des entrepreneurs, des variations existent sur le lien initial vers l'ACET, le processus de sélection et la manière d'officialiser leur adhésion. Pour certains d'entre eux, le premier contact avec l'ACET et les rencontres avec les gestionnaires sont le résultat d'initiatives de la part des entrepreneurs. C'est le cas notamment de l'« Ent1 » qui explique que :

Quand je suis arrivé (à l'Université de Sherbrooke), j'ai tout de suite demandé, je voulais savoir comment ça fonctionne à l'Université pour les relations avec les entreprises. [...] Donc, tout de suite, on m'a dirigé vers (*nomme un gestionnaire de l'ACET*) qui était directeur du bureau de liaison aux entreprises, puis j'ai eu quelques rencontres avec (*nomme un gestionnaire*) pour comprendre comment on interagit, comment ça se passe, les règles, ce qu'on peut faire, qu'est-ce qu'on ne peut pas faire. [...] À un certain moment donné, (*nomme un gestionnaire*) m'a rappelé en disant « es-tu toujours en train de travailler là-dessus? Comment ça avance ? On aimerait ça te rencontrer ».

L'entrepreneur poursuit sur comment l'adhésion s'est faite :

Donc là (*nomme deux gestionnaires*) viennent me voir et commencent à m'expliquer un peu c'est quoi l'ACET qu'ils ont créé et comment ça fonctionne. C'est quoi l'objectif. [...] Donc, c'est de même qu'on s'est connu et ce qu'ils m'ont offert, ils m'ont présenté un peu le programme de l'ACET. [...] Ils m'ont demandé si ça me tentait d'embarquer ou du moins de suivre les activités avec eux. Fais que c'est ça qui est arrivé. Donc, officiellement je suis allé à la première rencontre de la deuxième cohorte puis j'ai embarqué.» [...] Ce que ça veut dire officiellement, c'est «ok je veux y aller avec la deuxième cohorte puis je vais en faire partie.» Je ne me rappelle pas si on a signé des papiers tout de suite parce qu'on a négocié deux fois la participation d'ACET dans mon entreprise.



Lorsque je questionne l'entrepreneur sur l'absence de formalisation de son adhésion, il esquisse un sourire et me dit : « L'ACET c'est une *startup* hein. (*Rires*). Donc, entre ce qui m'a été expliqué ce jour-là puis ce qui s'est passé, c'est deux choses complètement différentes. » Cela dit, l'entrepreneur demeure sympathique à comment les choses se sont déroulées et semble comprendre le contexte de l'ACET. En ce sens, il me dit plus tard : « C'était correct qu'il soit brouillon. La dernière chose qu'il fallait c'était qu'il soit perfectionniste. Il fallait qu'il défonce des portes, qu'il y ait le plus de monde autour de la table. »

Un son de cloche similaire sur le lien initial est expliqué par « Ent2 » :

Pour moi l'ACET est apparu à cause de leur première cohorte qui est devenue publique lors d'un événement de l'Université de Sherbrooke [...] et là l'ACET apparaît au grand jour comme étant un accélérateur qui prend des étudiants gradués pour mener, pour faire des *spin off* littéralement de l'Université. [...] Fais que je contacte l'ACET. Je suis assez débrouillard pour trouver les noms de contact et dans les multiples articles qui ont paru suite au lancement bien c'était assez facile. [...] J'ai fini par rencontrer, je pense (*nomme un gestionnaire*) en premier. [...] Ils m'ont demandé de revenir avec tu sais quelque chose de plus étoffé tu sais. Un semblant de plan d'affaires ou au moins une stratégie de qu'est-ce qu'on voulait faire. [...] Il y avait comme certains points qu'il fallait adresser.»

Plus explicite sur la suite du processus de sélection, « Ent2 » ajoute :

On a fait nos devoirs, on est revenu à la charge. On est arrivé, on avait une présentation. [...] Une étude de marché qui était sommaire. Le plan d'attaque, la comparaison avec les compétiteurs. On avait une façon originale de s'attaquer à ce problème-là. Là ils aiment ça. Ils disent «ok on a une ronde de sélection dans les prochaines semaines. Êtes-vous intéressé à présenter devant le comité de sélection?» J'ai dit oui. [...] Et on a présenté devant un groupe de trois ou quatre personnes si je me souviens bien. Il y a monsieur (*membre du CA*) qui était là. C'est celui que je me souviens le plus parce que c'était un visage connu du public. [...] Fais qu'il y avait quand même un mélange de plusieurs personnes, non seulement des gens qui ont subventionné l'ACET, mais en plus de ça des gens plus autour.

Suivant cette rencontre auprès du comité de sélection, « Ent2 » me fait part de la suite : « On a eu des nouvelles, je pense une semaine plus tard. Je ne pourrais pas dire exactement, mais on nous avait déjà dit que ça s'était bien passé. » À savoir si, suivant cet appel, les gestionnaires de l'ACET ont officialisé l'admission de l'entrepreneur par une rencontre officielle, il répond simplement : « non ». Plus tard durant l'entrevue, je comprends bien que les faits et gestes d'accompagnement de l'ACET suivant cette rencontre lui ont permis de comprendre qu'il faisait partie de l'ACET. Toutefois, l'entrepreneur ne semble pas importuné par l'admission non officialisée et relate plutôt la chose comme un événement anodin qui n'a pas eu de conséquence sur la suite de son parcours.

La présence d'un comité de sélection formé de ressources externes aux gestionnaires de l'ACET est partagée par un seul autre entrepreneur rencontré. Pour « Ent9 », l'introduction à l'ACET est faite par un ami commun à « Gest1 ». C'est lors d'une rencontre auprès de « Gest1 » et de « Gest2 » que l'entrepreneur et ses deux associés sont invités à rencontrer des collaborateurs externes des gestionnaires. « Ent9 » raconte :

dans le fond on est allé leur présenter ça [...] et ils étaient surtout intéressés plus par notre équipe que par notre projet je te dirais. [...] On était trois jeunes, trois entrepreneurs qui avaient un désir là, une soif d'entrepreneuriat puis de création d'entreprise assez élevée. [...] Bon ils nous ont fait rencontrer [...] un comité à ce moment-là qui était constitué de plusieurs hommes d'affaires. [...] Fais que là on a préparé notre *pitch* là. On a fait le *pitch*, ça a bien été. On a passé.

L'expérience de recrutement de « Ent4 » est aussi le fruit de ses efforts personnels. Il raconte que :

Je travaillais dans le fond sur une moto électrique. J'ai rencontré (*entrepreneur incubé X*) qui lui était dans la première cohorte de l'ACET. C'est par lui, dans le fond, que j'ai rencontré et discuté avec (*nomme un gestionnaire*) dans le temps rapidement.

De ce récit d'échanges informels, je cherche à savoir auprès de l'entrepreneur comment s'est formalisée l'admission et il me répond :

Ben disons que justement, là-dessus, tu ne sais jamais si t'es dans l'ACET ou non. [...] Fait que, à un moment donné tu te sens dans la gang puis on dirait, ils te font à peine signer un contrat au début. [...] Puis ça en fait, par rapport au contrat, ça m'a pris des mois à réussir à le faire signer et que ça soit officialisé.

Pour cet entrepreneur, les échanges informels surviennent sur quelques années et c'est dans le cadre d'une demande de bourse pour un concours que l'admission se concrétise :

On n'était pas acceptés officiellement, le premier document officiel qu'on a travaillé, le pseudo plan d'affaires au début, puis on a commencé à brasser des chiffres, c'était pour la bourse (*nomme la bourse*) [...]. Ce qui fait qu'à ce moment-là on a rédigé le document, puis en même temps qu'on rédigeait l'espèce de document de six pages de l'ACET. [...] C'était le formulaire, dans le fond, de six pages qu'on a soumis à «Gest2», [...] puis c'était comme notre demande d'admission officielle ce document là.

Sur la question des processus de suivi qui mènent à l'adhésion officielle, « Ent4 » indique que :

C'était juste des échanges par courriels. En fait, j'envoyais un courriel puis on s'appelait par téléphone surtout au début, courriel ça prenait souvent du temps avant que j'aie des réponses. [...] Puis après, une fois que ça a été soumis (*la participation au concours pour la bourse X*) je dois dire qu'on n'a pas eu beaucoup de, bien oui il y a eu un *feedback* important au niveau du financement, mais c'était (*nom du gestionnaire de l'ACET*) qui me l'avait apporté. Mais on n'a pas eu beaucoup de *feedback* par rapport justement à ce document-là. [...] Puis deux, trois mois après, on a appliqué à Ose Entreprendre puis il y avait aussi Futurpreneur. Ils demandaient comme un truc formel comme de quoi on est dans l'ACET. Puis en discutant finalement, à ce moment-là, c'est là qu'on a signé le contrat officiel avec l'ACET.

Pour d'autres entrepreneurs, les premiers contacts avec l'ACET varient entre des présentations faites par les gestionnaires lors de conférences ou des recherches personnelles. « Ent7 » raconte :

On a un cours à la maîtrise qui s'appelle la définition de la recherche et (*nomme un gestionnaire*) était venu faire un *speech* à ce moment-là [...] On les a contactés puis ça prenait un *pitch* pour entrer dans l'ACET, puis nous on était déjà en train de développer notre prototype dans le laboratoire. [...] Je pense que l'ACET avait comme des requis [...] comme un mini plan d'affaires [...] un peu *basic* là je dirais pour décrire la techno. Puis, après ça, on décrit les marchés qu'on visait. On nous dit que c'est prometteur, qu'ils aiment ça.

Lorsque je pousse la réflexion de l'entrepreneur sur le processus menant à son adhésion, il affirme :

On a fait un *deal* puis ensuite de ça on a signé le *deal* des mois et des mois plus tard, mais tu sais on était au courant de ce qui se passait puis on a signé un papier là. Ça s'est très, très bien passé là. Une fois qu'on avait défini notre *business* là entre guillemets, tu sais les décisions d'affaires. Bien là, après ça, le tout a suivi, le tout a bien été.

Pour cet entrepreneur, le flou de l'adhésion officielle et l'absence de critères définis n'entachent en rien sa satisfaction du processus de sélection.

« Ent5 » fait aussi connaissance de l'ACET lors d'un événement social où les gestionnaires présentent l'incubateur. Il explique :

J'avais été et j'avais trouvé ça super intéressant comme initiative parce que moi qui voulais justement me lancer, je me disais en étant chapeauté par un organisme comme l'ACET, ça pourrait augmenter mes chances de succès vraiment beaucoup.

En fin d'année 2013, des rencontres ont lieu auprès des gestionnaires et, en février de l'année suivante, une entente est signée. « Ent5 » raconte :

Au départ, ça été laissé beaucoup en *standby* je dirais. Je ne sais pas exactement pourquoi c'était parce qu'on ne savait pas encore exactement la direction qu'on allait prendre. On avait des validations, on avait beaucoup de devoirs à faire en termes de technologie.

Sur le plan de l'offre de services, les gestionnaires de l'ACET semblent avoir, dans ce cas-ci, formalisé un peu plus le contrat d'adhésion. « Ent5 » me relate :

Donc là, l'ACET a justement fait son offre de service formelle [...] une offre de service qui disait «bien voici ce qu'on vous offre. En contrepartie, vous menez le projet de telle ou telle façon.» [...] Cette rencontre-là, en fait, s'est tout fait par courriel. C'est ça, on a envoyé les documents, je parlais un peu, j'essayais d'attraper les gens dans le corridor pour savoir ok, c'est quoi les documents à signer, comment ça se fait.

Par ailleurs, pour l'entrepreneur « Ent8 », le lien vers l'ACET est aussi simple qu'une recherche sur internet :

Donc en gros on a commencé notre entreprise [...] puis là on cherchait un accélérateur pour nous aider. [...] Puis sous Québec accélérateur, le premier qui est sorti, c'est l'ACET. Leur première page, il y a un petit formulaire qui demande de décrire en 250 mots l'entreprise que vous voulez produire. [...] Fait qu'on a offert une courte description. [...] Puis le lendemain matin, j'ai reçu un téléphone qui demandait c'était quoi. J'étais en train de descendre à Sherbrooke. Je suis venu exposer ça devant (*nomme deux gestionnaires*).

À ma demande, l'entrepreneur « Ent8 » me révèle comment cette entrevue auprès des gestionnaires se déroule :

Je suis arrivé avec une clé USB avec une présentation. On est rentré dans la salle de réunion. Je me souviens des ventilateurs. Il y avait (*nomme deux gestionnaires*) qui sont arrivés en même temps. Là je leur ai dit «je suis désolé j'ai une présentation, mais je n'ai pas de laptop.» Là, en gros, «Gest1» s'est assis et il a fait «oubli la présentation, on va jaser.» Fait que pendant la première demi-heure, il a jaser, je n'ai pas eu beaucoup de temps à placer des mots pendant la première demi-heure. [...] Il m'a expliqué en gros c'est quoi l'ACET, les

entreprises. Il a donné beaucoup l'exemple des entreprises qu'ils chapeautent présentement. Il a expliqué son parcours et pourquoi ils faisaient ça. [...] Après ça (*nomme un gestionnaire*) m'a regardé et il a fait «tu n'as absolument aucune idée de c'est quoi l'ACET?» Bien j'ai fait «c'est un accélérateur, je ne sais pas plus que ça.» Je n'avais pas regardé le site Internet tant que ça.» À ce moment-là, il fait comme «bien tu sais le *board* de directeurs là, c'est tous des gens qui ont géré dans le milliard et plus de dollars.» Fais qu'en gros, quand ils sont partis, «Gest1» fait comme «bien on va te rappeler».

L'entrepreneur «Ent8» décrit ensuite le processus d'attente et de suivi vers l'adhésion à l'ACET :

Fais que je m'en vais de Sherbrooke avec l'idée qu'ils vont me rappeler dans deux semaines. Les semaines passent et je voulais, comme appeler et demander : «avez-vous des nouvelles ou quelque chose?» Puis là «Gest1» me dit «je te rappelle dans deux-trois jours.» Ok fait que deux-trois jours après, il me rappelle il était comme : «désolé du délai on cherchait le meilleur mentor pour vous autres.» Là j'étais comme «le meilleur mentor? mais je ne sais même pas si on est accepté ou pas.» «Comment ça accepté ou pas?» «C'était clair que quand je suis sorti de cette réunion-là, t'étais accepté on a passé deux heures à jaser. Votre projet est super intéressant puis on veut vous chapeauter.» [...] C'est comme ça que ça démarré avec l'ACET.

Enfin, le témoignage sur le lien entre l'ACET et l'entrepreneur «Ent11» va plutôt dans le sens de contact direct entre ce dernier et «Gest1». Il explique :

Bien c'est moi qui a entendu parler d'eux. Je connaissais (*nomme un gestionnaire*) depuis longtemps-là. [...] Fais que j'ai dit, je vais le rencontrer et voir qu'est-ce qui se passe avec ça. Puis là, je lui ai présenté ce que j'avais dans mon portefeuille de produits si on veut. Puis ça l'a intéressé beaucoup. [...] J'ai eu une première rencontre avec (*nomme un gestionnaire*) tout seul. Puis après ça, j'ai rencontré les deux autres (*nomme deux gestionnaires*).

Sur la décision d'aller de l'avant et son adhésion à l'ACET, l'entrepreneur «Ent11» relate la réaction des gestionnaires :

C'est un beau projet, c'est parfait, c'est bon, on va faire quelque chose avec toi.» [...] Puis là, oui oui, c'est beau beau, c'est parfait. On t'embarque.» Et là ça a pris [...] probablement un mois ou deux. [...] J'ai dis à «Gest1» ça fait longtemps que tu me dis que j'embarque avec l'ACET puis je n'ai pas de contrat signé, je n'ai rien.» Fais que j'ai signé le contrat, tu sais. Finalement, une bonne journée, on a signé le contrat.

Finalement, ce sont les entrepreneurs qui initient le premier lien auprès de l'ACET. Pour chacun d'eux, le moment exact de l'adhésion est plus ou moins clair et les suivis initiaux sont plutôt improvisés. De plus, c'est souvent un événement qui provoque l'officialisation de l'entente d'adhésion. Une demande de bourse, un financement, l'attente que la technologie soit plus développée, une demande à remplir auprès de collaborateurs externes ou l'insistance de l'entrepreneur sont de ces événements qui ont poussé à la signature officialisant l'adhésion. Par ailleurs, la sélection se fait par des rencontres des entrepreneurs auprès des gestionnaires et, dans deux des cas relevés, un comité de sélection avait été formé. Suivant les points de vue d'entrepreneurs, ceux d'intervenants externes, relatés ci-dessous, ajoutent des données pertinentes en lien avec l'exploration des pratiques d'institutionnalisation.

### *1.2.2 Points de vue d'intervenants externes*

Le comité de sélection est le seul cadre relevé par lequel l'intervention de ressources externes au rôle de recrutement et de sélection a lieu. Bien que seulement deux entrepreneurs relatent le fait d'avoir rencontré des ressources externes aux gestionnaires, « Gest2 » me parle de cette pratique de faire intervenir des gens du CA de l'ACET ou des spécialistes technologiques au besoin. Quand je pose la question à ces intervenants externes sur leur expérience au sein du comité et leur perception sur le processus de sélection, l'acteur financier « AF2 » me dit :

je pense que si tu regardes des projets du début et graduellement, je pense qu'on voit une certaine maturité puis on voit des projets plus intéressants qui nous sont soumis [...] mais il faut être capable d'un peu formaliser, un peu plus de structure, formaliser un peu la façon qu'on évalue les dossiers.

Pour sa part, l'acteur financier « AF4 » est un autre intervenant externe sur le comité de sélection et il me partage comment s'est passé le processus : « On a passé une journée ou deux comme des dragons, des rencontres avec le *business plan*, puis on les évaluait, on disait les chances de commercialisation sont faibles, sont fortes.» Plus tard, il propose que l'ACET devrait :

agir comme guide pour enligner les éléments intéressants du projet [...] les aider à se réorienter au besoin [...] ce qui est très, très important, comme je te dis, sont les éléments clés de la croissance, c'est la sélection des bons projets, des individus. [...] C'est ça, c'est bien important.

Sur le sujet du processus, il ajoute :

Oui, c'est important. Il y a le processus de sélection fondamental. Tu sais là, je sais qu'en ce moment, il y a un comité de présélection qu'on nous amène après. Là on a quelques rencontres, puis on leur demande de faire certains progrès pour qu'on puisse après ça vraiment les ré-analyser. C'est sûr qu'à des rencontres de 4 fois par année, t'es limité. Tu sais si on pouvait avoir des rencontres 12 fois par année.

Enfin, l'acteur financier « AF10 » est l'un de ceux qui n'a pas été invité à participer à la sélection. Il me dit qu'il aimerait bien être une partie prenante au processus de sélection :

Un moment donné, j'ai offert à (*nomme un gestionnaire*), écoute si tu veux qu'on travaille plus étroitement, peut-être qu'on pourrait être associé et s'aider pour la sélection des dossiers. Alors là-dessus (*nomme un gestionnaire*) a dit «oui oui, j'aimerais que tu viennes sur mon comité.» Alors ce que j'avais accepté.

À ma question sur s'il avait participé à ces comités de sélection, l'acteur financier « AF10 » me répond : « Malheureusement, je n'ai jamais eu d'invitation. »



Donc, les quelques intervenants externes invités à la sélection semblent y voir une utilité. Un de ceux-là aimerait plus de formalisme dans l'évaluation des dossiers et un autre serait même prêt à tripler les rencontres à cet effet. Par conséquent, au final, la sélection semble être l'affaire des gestionnaires qui choisissent quand et qui inviter au processus de sélection. En ce sens, les résultats sur le point de vue des gestionnaires deviennent pertinents à la réflexion et sont présentés ci-dessous.

### *1.2.3 Points de vue des gestionnaires*

Le point de vue des gestionnaires sur le rôle de recrutement et de sélection peut se résumer assez simplement. Pour eux, le processus de sélection se veut simple et la décision d'admission leur revient. En ce sens, « Gest3 » explique :

Donc, la première étape, c'est une évaluation du projet. La sélection des candidats, une pré-validation de la technologie aussi. Ça, c'est justement «Gest2» qui, par son réseau, fait souvent des validations de brevet de propriété intellectuelle, etc. On accepte des entrepreneurs, et souvent la première affaire qu'on attaque, c'est la validation du marché. Dans certains cas, on leur demande de nous transmettre, lorsqu'ils ont un plan d'affaires ou un résumé du projet, de nous le transmettre avant. Moi, je me fais un devoir de passer à travers, de l'évaluer [...] parce que, à 80% ce qu'ils envoient comme modèle d'affaires, ce n'est pas bon. Les cibles ne sont pas bien identifiées, la stratégie. On sait qu'il y a du travail à faire. On va dire les vraies affaires. Donc, pour moi, les individus, c'est important [...] les entrepreneurs sont une grosse partie du succès de l'entreprise. Deuxième élément d'évaluation, la technologie, le produit [...] le marché bien entendu. Bon de créer une entreprise, c'est une chose, et en créer une rentable, c'est une autre chose.

De ce témoignage, je constate ainsi que plusieurs éléments entrent en ligne de compte lors de l'évaluation des dossiers. Je pousse donc plus loin l'exploration des critères d'évaluation du projet et « Gest3 » ajoute :

Du 1<sup>er</sup> janvier au 31 décembre (2015), on a eu 60 demandes d'entrepreneurs pour intégrer le programme de l'ACET. On a retenu 15 entreprises sur les 60. Le premier facteur, pour moi, déterminant si on accepte ou un refuse un projet, ce sont les individus. 1) Ont-ils un profil d'entrepreneur ? 2) Sont-ils *coachables*

? Parce qu'on [...] le sent rapidement, puis c'est dans les premières questions qu'on leur pose. Pourquoi es-tu ici ? Si tu n'es pas en mesure de recevoir des conseils, d'être accompagné, tu n'es pas fait pour être dans notre programme. Donc, je dirais compétences de l'équipe ou des entrepreneurs ou aptitudes à devenir des entrepreneurs.

Plus tard, il confirme à quel point le processus de sélection est subjectif et dépendant de l'évaluation des gestionnaires :

On l'évalue par la base de l'entrevue. On n'a rien de scientifique pour l'instant. Disons les choses telles qu'elles sont. Je sais qu'il existe des tests, tout ça. C'est peut-être quelque chose à intégrer, éventuellement. On y va sur la base de minimum de deux entrevues par entreprise là. C'est un minimum. Des fois, c'est trois.

Sur ce, l'expérience du gestionnaire est plus récente que celle des deux autres gestionnaires qui, sur la foi des témoignages des entrepreneurs ci-dessus, consacraient plutôt une et, parfois, deux entrevues pour la sélection des projets.

L'occasion est bonne pour moi de soulever l'absence de structure dans le processus de sélection. « Gest3 » est conscient de cela et m'affirme :

Il est structuré sur une base d'entrevue, mais il n'est pas structuré sur une base administrative. J'aimerais ça le structurer un petit peu plus éventuellement. Pas trop, mais avoir un *back tracking*. Le *back tracking* qu'on a commencé à faire l'an passé, et ça tu vas trouver ça intéressant, c'est de noter toutes les demandes qu'on a, toutes les rencontres qu'on fait. Bon, au fil des ans, on va avoir un historique.

En somme, ce regard sur le rôle de recrutement et de sélection des entrepreneurs de l'incubateur me permet de faire certains constats. D'abord, l'ACET n'a pas, jusqu'à ce jour, de stratégie de promotion et de recrutement. Le bouche-à-oreille et la présence des gestionnaires à certains événements ou lors de présentations en classe suffisent pour combler les besoins de recrutement. Ensuite, le processus de sélection est sur la base d'entrevues données par les gestionnaires eux-mêmes et, à quelques occasions, par

l'ajout de membres du CA au comité de sélection. Les critères de sélection ne sont pas explicitement présentés aux entrepreneurs qui passent en entrevue pas plus qu'aux ressources externes participantes au processus.

Par ailleurs, les gestionnaires énoncent une série d'éléments qui leur permettent d'évaluer un dossier. Dans tous les cas présentés, ils accordent une importance à l'individu ainsi qu'à la nature des projets présentés. L'entrepreneur semble plus important que le projet dans l'évaluation de l'admission au programme. Par ailleurs, le processus d'officialisation des admissions est aléatoire, contextuel et sans structure. Chaque cas est différent et, dans bien des cas, les entrepreneurs sentent une admission implicite qui se vit par les faits et gestes des gestionnaires à leur égard. Cette situation n'importune pas les entrepreneurs qui ont accepté la chose et misé plutôt, et rapidement, sur la valeur ajoutée des services offerts par l'incubateur. Même l'entrepreneur qui décrit le processus d'admission comme « brouillon » s'empresse d'ajouter que : « la dernière chose qu'il fallait, c'était qu'il (*l'ACET*) soit perfectionniste. »

Sur le plan des ressources externes impliquées aux processus, ceci semble se limiter aux quelques occasions où un comité de sélection a été formé. Au moment de ma recherche, ce comité n'est pas assigné pour toutes les admissions et ce n'est pas clair qui en fait partie officiellement. Même pour les participants, ces comités surviennent à la demande des gestionnaires et, selon leur disponibilité, ils y participent. Un de ceux relevés souhaite plus de structure, un autre voudrait multiplier les rencontres. Les gestionnaires font aussi appel à leur réseau externe afin d'évaluer les projets au niveau de la technologie, du marché potentiel ou de la propriété intellectuelle. Ces interactions surviennent de manière informelle et ponctuelle alors que c'est le gestionnaire qui fait appel à des ressources *ad hoc* selon la nature des projets et les besoins d'information pour faire une meilleure évaluation des dossiers. Par conséquent, ces ressources varient d'un projet à l'autre et sont toutes issues de liens existants auprès des gestionnaires.

Enfin, la réaction des entrepreneurs et celle des gestionnaires convergent devant le manque de structure ou de meilleure organisation des mécanismes liés au processus de sélection et d'admission. Comme en font foi les réactions relatées ci-dessus, les entrepreneurs semblent peu dérangés ou préoccupés par le fait que les critères de sélection ne soient pas clairs, que le processus se vive sans plan organisé ou que l'admission s'apprend parfois « par la bande ». Lors d'entretiens, aucun entrepreneur n'a soulevé être dérangé par le manque de formalisation de ces processus. Souvent, c'est mon questionnement plus précis sur le sujet qui faisait réaliser aux entrepreneurs comment le processus s'était déroulé.

À bien des égards, les entrepreneurs comprennent le fait que l'ACET doit naviguer en contexte de démarrage de plusieurs entreprises avec peu de ressources. En ce sens, l'entrepreneur « Ent1 » soulève lui-même cette situation :

L'ACET est limité par son manque de ressources. S'ils avaient plus de ressources humaines, ils pourraient faire plus. Oui, c'est dans les mains de l'entrepreneur, initialement, c'est beaucoup dans leurs mains. Je pense qu'il y a un déclic qui pourrait se faire beaucoup plus rapide s'ils avaient plus de ressources humaines.

Reste à voir si un ajout de ressources viendrait changer la manière de mettre en œuvre le rôle de recrutement et de sélection. Rappelons que le commentaire de « Gest3 » sur le fait de vouloir « structurer un petit peu plus éventuellement » est une ambition de structure tournée vers l'historique des admissions plutôt que vers le processus de sélections à venir. Somme toute, entrepreneurs et gestionnaires semblent tout à fait à l'aise avec le processus actuel. Les quelques intervenants externes ont soulevé le manque de structure. Toutefois, cela a semblé venir plus de leur réflexe de gestionnaires aguerris que d'une situation critique d'intensifier la formalisation. Au final, la pratique de recrutement et de sélection est un processus qui présente peu de formalisation. Les interventions de ressources externes sont sur demande et au besoin

des gestionnaires. Enfin, la décision finale sur les admissions revient aux gestionnaires de l'incubateur suivant des entrevues plus ou moins structurées.

Par conséquent, mes données empiriques ne soutiennent pas la position de Hackett *et al.* (2004) et Kuratko *et al.* (1987), qui désignent les critères de sélection comme critiques à l'incubation. De plus, il est difficile de savoir si les critères de sélection sont vastes et diversifiés, puisqu'ils ne sont pas explicites et que les gestionnaires agissent plus par instinct et par expérience que par une liste prédéfinie. Il est donc difficile de savoir si ces critères sont équilibrés au sens d'Aerts *et al.* (2007). Un gestionnaire m'a énoncé plusieurs éléments qui semblent servir de critères, mais jamais ces éléments ne m'ont été relatés comme une liste partagée entre les parties prenantes à la sélection. Ces éléments étaient plutôt le fruit de réflexes du gestionnaire qui, basé sur son expérience, pensait à voix haute sur ce qui entre en ligne de compte dans l'évaluation d'un dossier.

Par ailleurs, je peux affirmer que les gestionnaires n'ont pas, comme le réclame Bergek *et al.* (2008), une compréhension profonde des technologies et une compréhension sophistiquée des marchés convoités. Dans le cas de l'ACET, ceci est peu probable étant donné la grande diversité des projets d'entreprises. Toutefois, les gestionnaires ont recours à des experts externes appelés à intervenir au besoin, même si ces ressources et les moments de leur intervention changent et que les processus pour ce faire ne sont pas formalisés. En ce qui a trait à la capacité d'évaluer la personnalité des entrepreneurs, un gestionnaire a dit ne pas avoir recours à des tests pour cela et s'en remettre à son instinct et son expérience. Il est donc difficile pour moi de mesurer cette capacité des gestionnaires.

Enfin, sur la manière de servir les entrepreneurs, le processus est distant de l'approche client préconisée par Aaboen (2009). Le manque de formalisation dans la planification des rencontres, dans ce qui est exigé comme document d'admission et sur le suivi qui mène à transmettre la décision d'admission est révélateur. Nous ne sommes

pas dans une logistique de service client telle que pratiquée par les cabinets professionnels. Cela dit, les clients-entrepreneurs n'expriment pas être « mal servis » par l'incubateur sur ce plan. Toutefois, il est clair que l'ACET n'a pas une approche client dans le rôle de recrutement et de sélection des entrepreneurs.

Au final, le formalisme dans le rôle joué par l'ACET sur le plan du recrutement et de la sélection n'a pas pu avoir d'impact. Une politique claire et appliquée selon des processus structurés n'a pas été essentiel ou clé au succès de l'incubateur. Ainsi, la pratique d'institutionnalisation des interactions ne peut donc pas être contributive au succès de l'ACET. De plus, ce rôle ne fait donc pas partie du capital structurel de l'ACET. Dans le contexte de l'ACET, je ne peux donc pas me rallier à Calza *et al.* (2014) qui placent le rôle de recrutement et de sélection dans la composante structurelle. C'est plutôt la dimension humaine et, à l'occasion, la dimension relationnelle du capital intellectuel qui sont interpellées dans le cadre de ce rôle. Il en revient à la compétence et à l'expérience des gestionnaires de juger l'individu et le projet et, pour cela, ils font parfois appel à des ressources externes selon la nature des projets. Avec ou sans ces conseils externes, c'est sur l'expérience, l'instinct et la volonté des gestionnaires que les entrepreneurs sont admis.

Or, la formalisation des interactions auprès des ressources externes de l'ACET n'est pas une pratique actuelle. Les gestionnaires gèrent les processus de sélection, au cas par cas, et c'est à eux que revient le rôle de décider qui est admis à l'ACET et pourquoi cela a du sens. Certaines ressources externes aimeraient s'ajouter à ce processus, mais la décision revient toujours aux gestionnaires à savoir qui et quand une ressource doit être interpellée pour la sélection. Mes données empiriques démontrent donc que c'est le capital humain est à l'œuvre pour ce rôle. Occasionnellement, le capital relationnel fait partie du processus de mise en œuvre. Par contre, dans tous les cas, le capital structurel n'est pas présent pour le recrutement et la sélection des entrepreneurs. En ce sens, la pratique d'institutionnalisation des interactions auprès des

ressources externes n'est pas présente et n'a donc pas eu d'impact dans le cadre du rôle de recrutement et de sélection.

Suivant ces constats sur le rôle relevé, la présentation et l'analyse des résultats sur le rôle de graduation et de sortie sont présentées ci-dessous.

### **1.3 Rôle de graduation et de sortie**

J'ai traité de politiques de sortie et de graduation dans le cadre de ma définition conceptuelle proposée au Deuxième chapitre. Sur la base de ma revue de la littérature, j'ai énoncé à ce moment que : « la politique de sortie est la composante qui donne au programme d'incubation son sens de temporalité. À cet effet, des entreprises entrent dans le programme, mais doivent aussi, un jour, en sortir. » (Bibeau, 2019, p. 81). J'ai aussi relevé plusieurs écrits professionnels qui soulèvent cette pratique comme essentielle à l'incubation (Cammarata, 2003; Cammarata *et al.*, 2004a; Colbert *et al.*, 2010; Knopp, 2012; Lewis *et al.*, 2011; USED, 2014). Les écrits scientifiques portent aussi une attention à ce rôle de l'incubateur (Aernoudt, 2004; Bøllingtoft, 2012; Bruneel *et al.*, 2012; Hackett *et al.*, 2004; Kuratko *et al.*, 1987).

Parmi eux, Bøllingtoft (2012) reprend Hackett *et al.* (2004) pour faire valoir que l'existence de politiques de sortie claires est une caractéristique clé de l'incubateur (p. 306). Pour leur part, Bruneel *et al.* (2012) implorent les décideurs politiques d'appliquer une rigueur sur les critères de sélection et des politiques de sortie des incubateurs (p. 119). Ceci a pour effet d'assurer un roulement des entreprises incubées et un soutien mieux adapté sans quoi, une inadéquation entre l'offre et la demande survient (p. 120). Même position pour Kuratko *et al.* (1987) qui soulèvent la bonne pratique des incubateurs financés par des fonds publics, de déterminer un temps limite à l'incubation des entreprises (p. 51).

Chercheurs et professionnels somment donc les gestionnaires d'incubateur à mettre en place des mécanismes de sortie clairs. D'autres démontrent les effets d'initier des liens avec l'écosystème de financiers. Pratique essentielle ou caractéristique clé, la formalisation du rôle de graduation et de sortie de l'incubateur est ainsi désignée comme un actif structurel du capital intellectuel de l'incubateur. Comme pour le rôle de l'objet de l'incubation et celui de recrutement et de sélection, il devient un actif par sa formalisation, le rendant moins dépendant d'individus (Calza *et al.*, 2014).

Au même titre que pour le rôle du recrutement et de la sélection, les résultats de l'exploration du rôle sur les processus de mise en œuvre des activités de graduation et de sortie sont le fruit de questionnements sous-jacents. D'abord, il est intéressant de comprendre quelles pratiques l'ACET adopte sur cet aspect. En ce sens, comment les entrepreneurs viennent à quitter l'incubateur et à intégrer l'écosystème entrepreneurial? Ensuite, quel est le processus de graduation et de sortie mis en œuvre et suivant quels critères cela est fait? Enfin, par quels processus l'ACET officialise la graduation des entrepreneurs de son programme? À travers ces interrogations, le niveau de formalisation peut être relevé ainsi que la participation d'intervenants externes aux processus entourant le rôle de graduation et de sortie. Dès lors, les points de vue des entrepreneurs, des intervenants externes et des gestionnaires sont présentés, ci-dessous, comme résultats sur ce rôle de l'incubateur.

### *1.3.1 Points de vue des entrepreneurs*

Du point de vue des entrepreneurs, je retiens, entre autres, le récit de l'entrepreneur « Ent3 », qui est à l'ACET depuis près de quatre années et demie. Pour lui, la sortie est un travail qu'il a fait seul et, jusqu'à ce jour, la graduation reste floue. Il affirme :

*(la sortie) je l'ai fait par moi-même ici avec (nom d'un autre incubateur). En fait, cette sortie-là, moi je l'ai planifiée. [...] On se cherchait déjà une place [...] on allait visiter des places, [...] ça nous allumait nous autres de se rassembler*



comme ça. Là est venu (*nom d'un autre incubateur*). Je me disais que ça, c'est la suite logique après la sortie tu sais de l'ACET.

Questionné à savoir comment il sait s'il est sorti de l'ACET, il me répond :

Selon moi, je suis sorti de l'ACET, mais il n'y a pas eu de *rubber stamp* que t'es sorti de l'ACET, tu sais. Cette communication-là n'a pas été faite, tu sais. Il n'y a pas eu d'*alumni* là, [...] mais un moment donné, il faut que ça arrête, tu sais. Il faut voler de nos propres ailes [...] puis revenir voir les jeunes et dire c'est quoi notre expérience. Après ça, les *alumni* deviennent les mentors des autres.

À savoir s'il désire plus de clarté sur la sortie, il enchaîne : « Je pense que oui. Je pense que ce serait souhaitable en voulant dire, il faudrait que ce soit plus défini d'après moi, parce que là, c'est comme un flou là. C'est un nuage, c'est un peu vague, tu sais. » Toutefois, plus tard durant l'entretien, l'entrepreneur revient sur le sujet de la sortie de l'ACET et affirme : « On a quand même toujours une place. Puis ça, c'est une force. Tu sais, t'appelles (*nom d'un gestionnaire de l'ACET*), puis il va te dire « oui ok viens, je vais t'aider. » Fais que tu sais ça, c'est bien pour ça. »

L'entrepreneur « Ent2 » fait aussi partie de l'ACET depuis près de quatre ans. Il apporte des nuances au propos :

(*la sortie*), elle n'est pas définie. [...] L'ACET est supposé nous supporter pendant deux ans. Elle nous supporte encore. Fais que tu sais, je ne peux pas me plaindre. Comme je te dis, pour nous, l'ACET, ça a été en grande majorité du positif, mais c'est une jeune organisation dans un modèle qui n'existe pas au Québec. Puis, on était les premiers dans un paquet d'affaires.

Plus tard, il ajoute :

L'ACET est actionnaire chez nous, fait que pour moi, ils sont éternellement avec nous. [...] Pour nous, l'ACET ce n'est pas une réalité de deux ans [...]

Dans une *business* comme la mienne, en sciences de la vie [...] l'incubation doit être plus longue.

Sur la question plus spécifique de préparation et de sortie vers l'écosystème, l'entrepreneur apporte aussi des nuances sur le rôle attendu :

c'est que mon domaine demande des installations particulières. [...] On est comme une bibitte à part, mais je ne peux pas croire qu'on est la seule bibitte à part. L'ACET ne peut pas préparer tous les scénarios pour toutes les entreprises.

Un autre entrepreneur ne voit pas non plus de problème à ce que la relation auprès de l'ACET se poursuive. Après sa quatrième année, « Ent1 » a, lui aussi, pris l'initiative personnelle de s'installer physiquement dans un autre incubateur et d'assurer sa transition dans l'écosystème. Maintenant, il s'attend à ce que les deux entités qui l'encadrent soient complémentaires au soutien de son entreprise. Il me dit : « Les deux doivent être là. Les deux sont complémentaires et les deux doivent travailler ensemble, mais les deux doivent le comprendre. » En ce sens, le sujet de la sortie de l'ACET le fait réfléchir à voix haute : « Est-ce qu'on peut sortir de l'ACET ? (*Rires*). Ça, c'est une excellente question. Non je ne sens pas que je suis sorti de l'ACET puis je le dis de façon positive. » Pour soutenir son propos, l'entrepreneur raconte comment, récemment, il a fait appel au gestionnaire de l'ACET. Je lui ai demandé s'il avait hésité à faire cet appel, compte tenu du temps qui avait passé et du fait qu'il était installé dans un autre incubateur. Il a répondu :

Je ne me suis même pas posé la question. [...] Tu sais, tu rentres, ils disent c'est deux ans. Entre toi puis moi, c'est n'importe quoi. Surtout si ACET met de l'argent dans l'entreprise. Après deux ans, ils ne te laisseront pas partir. Ils ne vont pas te laisser tomber. Ils ne peuvent pas te laisser tomber.

Du côté des entrepreneurs pour qui l'admission à l'ACET date depuis moins longtemps, les perceptions sont exprimées différemment. C'est le cas de l'entrepreneur

« Ent7 » qui approche les deux années au sein de l'ACET. Sur la question de quand la sortie doit être faite, il affirme :

Moi, personnellement, je serais honoré de ne jamais sortir de l'ACET. [...] Tu sais, je pense qu'on a bénéficié de l'ACET. On va atteindre un certain point mort où on n'aura plus de conseils à recevoir. On va générer du *cash*, on va être une entreprise en pleine croissance, on va être un modèle, puis les gens de l'ACET sont des investisseurs aussi, ils vont toujours comme un peu rester dans notre giron là, parce qu'ils vont avoir des dividendes de l'entreprise. [...] Oui, tu sais bien le fait qu'on ne soit plus à Sherbrooke physiquement fait que notre relation avec l'ACET a évolué. C'est moins *day to day* maintenant. Je pense qu'on ne sortira pas de l'ACET, puis j'aimerais énormément, lors de succès éventuels, redonner aux suivants et aider.

L'entrepreneur « Ent5 » fait aussi partie des entreprises incubées depuis deux ans. Pour lui, la question suscite une réflexion :

C'est intéressant. La sortie, en théorie selon l'offre de service [...] ils mentionnent qu'après deux ans, en théorie, l'entreprise sort des bureaux de l'ACET. [...] Dans notre cas, ça fait plus que deux ans, puis on a encore des bureaux. [...] Une fois qu'on a complété une première ronde de financement, les gens sont en mesure de s'installer dans des bureaux. C'est parce que les bureaux fournis par l'ACET, il y a une limite sur l'espace dont ils disposent. [...] Outre ça, on n'a pas de *modus operandi*. On n'a pas été présenté avec des façons de sortir, de mettre un terme avec l'ACET. [...] Si ACET investit dans l'entreprise [...] je dirais qu'ACET étant un *partner* de l'entreprise. Je ne verrais pas le besoin d'y mettre fin, puis je verrais même que l'ACET aurait même intérêt à justement s'organiser un ACET PLUS pour continuer d'accélérer les entrepreneurs aux différents stades de leur croissance. Je pense que ce n'est pas facile à mettre en place, mais c'est certainement un produit de l'ACET qui m'intéresserait.

Un dernier entrepreneur, qui approche les deux années à l'ACET, apporte un son de cloche un peu différent sur la sortie et l'accompagnement souhaité. L'entrepreneur « Ent4 » associe la fin de son incubation à une première ronde de financement complétée et un début de commercialisation :

Bien moi, comment je vois ça, c'est le financement en première ronde [...] à ce moment-là [...] l'accélération je pense que c'est du côté commercialisation, les premières démarches, mais je pense que la transition va se faire à ce moment-là.

Lorsque je demande si cela a été discuté avec les gestionnaires de l'ACET, il me répond :

Non, [...] bien ce serait bon que ce soit mis au clair là. Tu sais que ce soit en termes d'années. C'est ma perception personnelle. Que ce soit en termes de temps. Tu sais, on dit deux ans dans le contrat, mais on parle avec du monde «ah ça fait quatre ans que je suis dans l'ACET.» Ok. Tu sais. Soit en termes de temps ou [...] à un certain stade de développement de l'entreprise. Dans le sens que disons qu'on a signé un contrat avec un hôtel, on a nos premières ventes, notre financement est fait pour encore deux, trois ans. Ok. Bien on est correct pour voler de nos propres ailes. On peut lâcher un petit coup de téléphone là, mais ce [...] serait sur demande puis ça va laisser de la place aux nouvelles entreprises qui ont peut-être plus besoin d'eux là.

Comme l'avait fait l'entrepreneur « Ent3 », l'entrepreneur revient sur le sujet de la sortie en fin d'entretien alors qu'il me fait part que d'autres ressources externes à l'ACET le conseillent : « Je pense que quand t'appartiens, dans un certain sens, à l'ACET, dans le fond, toi tu gardes ton sentiment d'appartenance puis les décisions plus de financement devraient, je pense, rester peut-être plus à l'ACET. »

Ces descriptifs me font croire que la sortie ne semble pas claire pour les entrepreneurs. Certains ont fait des démarches personnelles pour assurer la transition vers l'écosystème, tout en ne sachant pas vraiment si le lien est coupé. Cela dit, tous, après réflexion, veulent conserver un lien. Certains l'associent au fait que l'ACET a une participation dans leur entreprise alors que d'autres le font pour leurs besoins de soutien spécifique, de suivi sur le plan financier ou dans l'espoir de pouvoir redonner au suivant. À la lumière des propos ci-dessus et d'autres conversations et entretiens, il m'apparaît clair que le processus de graduation et de sortie n'est pas formalisé et

qu'aucune ressource externe n'est appelée à intervenir dans la mise en œuvre de ce rôle. Malgré cela, certains intervenants externes ont un point de vue sur la chose.

### 1.3.2 Points de vue d'intervenants externes

C'est le cas, notamment, du coach d'affaires de l'ACET, « CEnt1 » qui est explicite sur sa perception de la sortie :

Bien écoute, c'est sûr que pour moi, ce que j'ai de la peine à comprendre chez l'ACET, c'est tout le processus. Pour moi, il y a un début puis il y a une fin à l'incubation. Le début est facile à identifier. La fin difficile. [...] Il doit y avoir des *milestones* pour dire voici où tu dois te rendre [...] parce qu'il y a des ressources limitées à l'ACET. Tu as des ressources que tu dépenses année après année. À quel moment tu sors de l'ACET ? Tu sais, il faut qu'ils (*les entrepreneurs*) volent de leurs propres ailes. [...] T'as deux ans, après 24 mois *you're out*.

Plus spécifique au propos de la préparation vers l'écosystème, il affirme :

Bien, elle (*la transition*) ne peut pas s'opérer du jour au lendemain. Il faut que tu commences à impliquer l'écosystème avant. [...] Moi je pense que ce maillage-là ne peut pas se faire, tu sais je te passe la *puck* par-dessus le paravent là. Ce n'est pas de même-là. Il faut qu'on commence à s'en parler, que l'écosystème commence à faire une ronde de 500 000\$ [...] D'autres instruments financiers, puis là, t'impliques l'écosystème à travers ça. [...] On ne peut pas les retenir (*nomme des entrepreneurs incubés de l'ACET*) [...] *Criss* ça fait quatre ans qu'ils sont là. Combien de temps tu vas les laisser là ? [...] Tu peux te faire une base *d'alumni* là si tu veux, mais ils ne sont plus là. Ils ne sont plus actifs, puis laisse-les vivre.

Plus tard, le coach spécifie que ce ne sont pas toutes les entreprises incubées qui peuvent et doivent passer à travers le processus :

Pour qu'un accélérateur fonctionne, bien il faut qu'il tue des enfants aussi. Puis ça, l'ACET ne le fait pas en ce moment. Je pense qu'il les laisse pourrir, mais ne les tue pas. C'est mon impression tout à fait externe. Puis finalement, c'est

difficile de faire ça, de dire « regardez les *boys*, ça ne fonctionnera pas, on vous sort de l'ACET parce que vous ne respectez pas telles, telles affaires. »

Un autre point de vue sur le sujet vient du financier « AF7 » qui affirme que le rôle des gestionnaires de l'ACET est :

de faire, quand même, un bon bout en disant «tes besoins, ta réalité, où tu t'en vas? Où tu désires t'en aller ? Tes objectifs et tout ça?» On pense que tu devrais regarder géographiquement ceci, puis en termes d'un profil puis des offres intéressantes, des fonds spéciaux. [...] Il faut qu'elle (*ACET*) soit consciente qu'elle passe le flambeau, mais dans le cadre de son accompagnement, il faut qu'elle soit consciente qu'un jour, il va sortir puis il ne faut pas qu'il s'écrase en tombant du lit. Ça fait partie de sa responsabilité [...] puis de penser que juste parce que tout le monde s'aime que ça va bien aller tu sais je pense que ça prend vraiment un processus très clair avec des étapes à franchir. [...] Six mois avant que sa date de sortie, on s'assoit puis on planifie.

Enfin, quoiqu'ils ne soient pas impliqués dans le processus de graduation et de sortie, les intervenants relevés réclament, à tout le moins, plus de clarté et d'actions formelles des gestionnaires sur le plan d'une meilleure transition vers l'écosystème. Il reste donc à voir ce que les gestionnaires pensent de formaliser ce rôle.

### 1.3.3 *Points de vue des gestionnaires*

Du point de vue des gestionnaires, les cas sont trop variés pour attribuer la sortie sur la base d'une période de temps. En ce sens, « Gest3 » dit :

Bon, actuellement le cordon ombilical reste beaucoup plus longtemps que prévu avant que le nombril soit sec, que le bébé soit capable de courir de lui-même. Il faut dire les vraies choses. En théorie, le programme de l'ACET, c'est deux ans. Mais en pratique, ce n'est pas du tout ça, notamment dans les entreprises où il y a une participation financière de notre fonds d'investissement. Donc, moi je suis d'avis que deux ans, c'est trop court comme délai pour dire qu'on coupe le cordon. Parce que tout dépendamment au moment où entre l'entreprise dans le processus de l'ACET [...] surtout si l'entreprise est dans une phase de prototype, après deux ans, c'est là souvent qu'on va arriver [...] Tout dépend du niveau de préparation. [...] Un produit qui est près de la commercialisation. On

arrive à bâtir un *business case*, monter le financement et tout ça, ça prend 5-6 mois. C'est trop tôt sinon. C'est trop court. Force est de constater qu'avant qu'une entreprise vole d'elle-même un peu plus facilement, c'est presque trois ans que ça lui prend. Deux ans, je trouve ça trop court. Personnellement, je trouve ça trop court.

Sur le plan de la préparation vers l'écosystème, le gestionnaire mentionne qu'il revient aux entrepreneurs de préparer leur sortie et bâtir le réseau pour les accueillir :

En fait, inévitablement, ils construisent (*le réseau*), je le constate aussi, c'est normal. Comme ici le réseau est très minime, puis plus on avance et plus ils bâtissent leur propre écosystème autour d'eux. Ils tombent en relation avec beaucoup de professionnels qui réfèrent à d'autres professionnels, etc. Donc, ils construisent un réseau autour d'eux. Souvent, après deux ou trois ans, il ne faut pas se le cacher, on est un petit milieu ici en Estrie. Ils ont fait pas mal le tour du jardin, mais je ne dis pas qu'ils connaissent tout. Puis, ils parlent beaucoup entre eux. Ça, c'est la génération de l'information qui se partage assez rapidement.

En somme, ce regard sur les processus entourant le rôle de graduation et de sortie de l'incubateur dénote une variété de perceptions et d'attentes, mais qui, dans les faits, démontrent un sentiment d'aisance devant le peu de formalisation de ce rôle. Du côté des entrepreneurs relevés, tous approchaient ou avaient dépassé les deux années d'incubation au moment de l'entretien et certains en étaient à leur quatrième année. Dans tous les cas, le lien avec l'ACET est toujours là et ils comprennent que la participation financière de l'ACET dans leur entreprise rend ce lien normal. Pour ceux d'entre eux qui sont allés s'installer ailleurs, le lien semble s'être atténué dans le quotidien, mais cela ne les a pas empêchés d'appeler les gestionnaires ou les coachs au besoin et d'avoir encore un sentiment d'appartenance. Un d'entre eux a même affirmé ne pas avoir hésité à lancer un appel après s'être installé dans un autre incubateur, et ce, après un long laps de temps sans avoir donné de ses nouvelles.

Sur la formalisation de la sortie, certains soulèvent un temps, une étape dans le développement de l'entreprise ou une confirmation plus explicite sur le fait que

l'incubation est terminée. Certains mentionnent vouloir voler de leurs propres ailes. Malgré cela, ces mêmes entrepreneurs veulent garder le lien, faire un appel au besoin et sont même prêts à redonner au suivant par le mentorat. Au final, le propos d'une meilleure organisation des processus de sortie et de graduation pour les entrepreneurs survient beaucoup plus en réponse à ma question que comme une préoccupation de leur part. Même son de cloche pour la préparation à l'écosystème qui, à ce jour, a été l'œuvre des entrepreneurs eux-mêmes. Chacun se sent autonome dans ce travail de transition et semble posséder les ressources et les liens vers ces ressources externes pour se réaliser en dehors de l'incubateur.

Les gestionnaires de l'ACET convergent aussi vers cette perception alors qu'ils soulèvent le fait que les réseaux vers la transition sont une construction à faire par les entrepreneurs. Les réseaux des réseaux entrent ainsi en jeu et ce sont les entrepreneurs qui voient à tisser ces liens plus distants. Pour les gestionnaires, le sujet de mieux organiser cette transition ne vient donc pas comme une pratique à améliorer pour être plus performant. Même position sur la formalisation de la sortie qui, selon eux, présente trop de cas d'espèce pour cadrer un temps ou un profil type de sortie. Le financement est un jalon important nommé, mais à cela s'ajoutent le prototypage, les premières ventes et d'autres facteurs qui rendent l'objectif de fixer une trajectoire commune pour la sortie complexe, voire inutile.

Enfin, les seuls pour qui le laxisme devant la formalisation des processus de graduation et de sortie dérange sont les ressources externes relevées. Ces dernières sont définitivement plus catégoriques sur le besoin d'organiser la sortie et de préparer l'entrepreneur à sa rentrée au sein d'un écosystème. Coachs et financiers se rejoignent sur le fait que la sortie doit se préparer bien avant et que les gestionnaires aient un rôle à jouer et des questions à poser aux entrepreneurs en ce sens. Ce sentiment est explicite. Toutefois, dans deux cas relevés, des mécanismes de sortie plus formels servent aussi leur raison d'être personnelle. Le coach peut offrir un soutien au processus de commercialisation ou de financement post-incubation alors que le financier public tire



un avantage d'entrepreneurs de l'ACET qui ont pignon sur rue dans sa région. Ces intérêts divers nous ramènent au questionnaire précédent sur l'objet de l'incubateur et qui est le client de l'ACET.

Finalement, aucun entrepreneur n'a gradué de l'ACET depuis le début de ma recherche jusqu'à ce jour, soit six années après le démarrage de l'incubateur. Quoique l'intérêt de la graduation ou de la sortie plus officialisée puisse être décelé auprès de certains entrepreneurs, je n'ai, en aucun cas, senti que l'absence de formalisation inquiétait, causait préjudice ou allait soulever une insatisfaction partagée dans l'opinion publique quant à l'expérience d'incubation vécue. Le flou est là et, malgré cela, les entrepreneurs gardent des liens et sont rassurés que leur appel à un gestionnaire sera toujours répondu. Quant à eux, les gestionnaires ont l'intention de continuer à gérer le cas par cas rendant pleinement justice à la diversité des exigences et de l'évolution de chaque projet d'entreprise. De plus, le contexte de participation financière de l'ACET favorise un climat de liens pour le long terme.

Par conséquent, mes données empiriques ne soutiennent pas la position des chercheurs à l'effet qu'une politique de graduation et de sortie claire et appliquée selon des processus structurés soit essentielle ou clé au succès de l'incubateur. Contrairement à ce que Bruneel *et al.* (2012) soutiennent, le *flow* de nouvelles entreprises incubées est maintenu au sein de l'ACET sans, pour autant, qu'une politique claire de sortie soit en place. Ainsi, les gestionnaires de l'ACET ne font pas preuve de rigueur dans l'application d'une politique de sortie, pas plus d'ailleurs qu'ils ne l'ont fait sur le plan des critères de sélection.

Cette absence de formalisation sur les deux rôles s'inscrit donc contre la position des auteurs. De plus, la caractéristique d'imposer un temps limité à l'incubation, constatée par Kuratko *et al.* (1987), dans le cadre d'incubateurs financés par des fonds publics, n'est pas un enjeu pour l'ACET. Enfin, tout indique donc que l'existence d'une politique claire n'a pas été une caractéristique clé pour l'ACET comme

le soulevaient Bøllingtoft (2012) et Hackett *et al.* (2004). Par conséquent, dans le cas à l'étude, ce rôle n'est pas déterminant, ni clé dans ce que l'ACET a accompli à ce jour.

Ainsi, c'est sans formalisation que la graduation et la sortie de l'ACET se vit pour l'ensemble des parties prenantes. Chaque cas est géré selon sa réalité spécifique et aucune politique ni processus annoncé de la sortie des entreprises incubées n'est en place. De ce fait, le rôle de graduation et de sortie n'est pas structuré et l'institutionnalisation des interactions ne peut donc pas être contributive au succès de l'ACET. Sans structure, ce rôle ne fait donc pas partie du capital structurel de l'ACET. Dans le contexte de l'ACET, je ne peux donc pas me rallier à Calza *et al.* (2014) qui placent le rôle de graduation et de sortie dans la composante structurelle.

C'est plutôt la dimension humaine du capital intellectuel qui est mise en œuvre dans le cadre du rôle de graduation et de sortie. Il revient à la compétence et à l'expérience des gestionnaires de juger de l'avancement des projets d'entreprises et, pour eux, la formalisation des processus de sortie n'a pas sa raison d'être. Ce sont eux qui gèrent les processus et décident qui reste dans l'incubateur et quelle forme doit prendre, dans le temps, la relation auprès des entrepreneurs et le genre de soutien donné. C'est donc la composante du capital humain qui est à l'œuvre dans le rôle de graduation et de sortie des entrepreneurs de l'ACET.

Enfin, personne du réseau externe n'intervient formellement dans ce processus. Cependant, cela n'empêche pas des intervenants externes de donner leur opinion par différentes voies informelles dépendamment de leur rôle auprès des entrepreneurs et des gestionnaires. Ces voies s'ouvrent lors de rencontres sociales ou par le biais de conversations informelles où les intervenants externes partagent leur opinion sur la transition des entreprises et présentent ainsi leurs intérêts respectifs. Ces voies restent informelles et improvisées et les gestionnaires reçoivent ces propositions et les traitent, au moment jugé opportun, sans formalisme. Par conséquent, suivant l'ensemble de ce qui a été soulevé ci-dessus, la pratique d'institutionnalisation des interactions auprès

des ressources externes n'est pas présente et n'a donc pas eu d'impact dans le cadre du rôle de graduation et de sortie.

Suivant ces constats, la présentation et l'analyse des résultats sur les deux rôles de la composante de capital relationnel de l'ACET sont présentées ci-dessous.

## 2. RÔLES DÉSIGNÉS AU CAPITAL RELATIONNEL

Les deux derniers rôles présentés comme résultats de recherche sont regroupés sous la composante de capital relationnel du capital intellectuel. La composante du capital relationnel invite à l'exploration des lieux de deux rôles : 1) le rôle mis en œuvre pour le réseautage et la gestion auprès des fournisseurs et, 2) le rôle de réseautage et de gestion auprès des acteurs financiers. Le capital relationnel est le propos central des principaux auteurs à qui je m'adresse. Les concepts sur les réseaux et le capital social soutiennent ces recherches que j'ai spécifiquement relevées dans la revue de la littérature (Aaboen, 2009; Bergek *et al.*, 2008; Bøllingtoft *et al.*, 2005; Bruneel *et al.*, 2011; Grimaldi *et al.*, 2005; Hackett *et al.*, 2004; Hansen *et al.*, 2000; Hughes *et al.*, 2007; Lee *et al.*, 2001; Tötterman *et al.*, 2005).

Le libellé de la question de recherche interpelle directement l'aspect relationnel et, lorsque Hansen *et al.* (2000) dénotent le caractère distinctif des incubateurs par la pratique d'institutionnalisation des réseaux, ce sont des liens entretenus par l'incubateur dont il est question. Pour ces auteurs, la création de liens formels auprès d'experts externes, l'invitation aux experts de venir sur le site de l'incubation, la planification de rencontres occasionnelles, mais régulières, et la mise en place de processus d'échange d'informations entre les entreprises incubées sont des mécanismes conduisant à l'institutionnalisation des réseaux (p. 82). Bøllingtoft *et al.* (2005) vont dans le même sens en proposant des mécanismes de formalisation des interactions entre les entreprises incubées comme générateur de capital social (p. 283). Bref, ces auteurs, comme les autres relevés dans la revue de la littérature, ont des positions claires sur

l'avantage de la pratique d'institutionnalisation des interactions et sur les mécanismes pour la mettre en œuvre.

Chercheurs et professionnels somment donc les gestionnaires d'incubateurs à mettre en place des mécanismes en ce sens. Le capital relationnel est aussi une composante essentielle de l'actif de capital intellectuel des incubateurs (Calza *et al.*, 2014). Il devient donc intéressant de relever ce que les ressources externes, les entrepreneurs et les gestionnaires de l'ACET ont relaté sur la mise en œuvre de processus liés aux rôles de la composante de capital relationnel de l'incubateur. Pour cela, deux rôles du capital relationnel de l'incubateur font l'objet d'une exploration plus spécifique dans le cadre de ma recherche. Le premier rôle concerne le rôle de réseautage et de gestion auprès de fournisseurs tandis que le deuxième traite du rôle de réseautage et de gestion auprès d'acteurs financiers. La présentation, l'analyse et l'interprétation des résultats de l'exploration de ces deux rôles dans le cadre de l'ACET, liés à la composante de capital relationnel, sont présentées ci-dessous.

## **2.1 Rôle de réseautage et de gestion auprès des fournisseurs**

Ce rôle est central pour ma question de recherche. Ancrés directement dans le capital relationnel et au cœur des réseaux externes de l'incubateur, les fournisseurs sont une composante essentielle à l'offre de services des incubateurs. En ce sens, ma revue de la littérature soulève le fait que le rôle de réseautage auprès des fournisseurs fait partie de l'offre de services attendus par les entrepreneurs incubés (Aaboen, 2009; Bergek *et al.*, 2008; Bruneel *et al.*, 2011; Grimaldi *et al.*, 2005; Hackett *et al.*, 2004; Hansen *et al.*, 2000; Tötterman *et al.*, 2005). Ces fournisseurs sont multiples et les produits et services offerts varient selon la nature des entreprises incubées et l'étendue de l'offre de services de l'incubateur.

Dans le cas de l'ACET, les fournisseurs relevés sont de deux types : les professionnels et les coachs d'affaires. Les professionnels, dont il est question, offrent

leurs services à partir de cabinets de services juridiques et comptables. Les coachs d'affaires agissent plutôt à leur compte et fournissent des expertises d'affaires qui comportent des aspects de gestion, de commercialisation, de développement des affaires et tout autre conseil que les gestionnaires de l'incubateur trouvent pertinent d'offrir à l'entrepreneur incubé.

Dans le contexte des lieux explorés pour ma recherche, les deux types de fournisseurs sont identifiés, sollicités et mis en relation auprès des entrepreneurs incubés par les gestionnaires de l'ACET. De plus, les fournisseurs de coaching d'affaires sont entièrement rémunérés par l'ACET. Dans le cas des fournisseurs issus de cabinets professionnels, des banques d'heures initiales gratuites ou des réductions de tarifs sont négociées par les gestionnaires de l'ACET au bénéfice des entrepreneurs incubés.

Comme pour les rôles liés à la composante du capital structurel, les résultats de l'exploration du rôle sur les processus de mise en œuvre auprès des fournisseurs de l'incubateur ont émergé à partir de questionnements sous-jacents. À cet effet, le propos d'institutionnalisation des interactions sous-tend une préoccupation de rendre l'accès et le maintien des liens moins dépendants d'une personne. Ainsi, les questions « qui initie ? » et « comment est initié le lien entre l'ACET et les fournisseurs externes ? » sont pertinentes. Ensuite, la formalisation peut s'opérationnaliser par la manière dont les gestionnaires introduisent les fournisseurs aux entrepreneurs et si des directives sont données à ces fournisseurs. Enfin, la manière dont le suivi des interactions est fait durant la relation est aussi un territoire fertile au propos d'institutionnalisation des interactions.

Au final, ces territoires me permettent de relater comment la relation se vit et s'organise entre fournisseurs, entrepreneurs et gestionnaires et comment ces parties prenantes se sentent devant cette forme d'organisation des processus. Par conséquent, ma réflexion sur le rôle de réseautage auprès des fournisseurs de l'ACET est faite

suivant l'exploration des pratiques entourant le recrutement du fournisseur, sa mise en relation avec l'entrepreneur et les processus de suivi et d'organisation des interactions. Les descriptifs d'expériences vécues et les points de vue des intervenants externes, des entrepreneurs et des gestionnaires de l'ACET se succèdent, ci-dessous, au soutien de ma réflexion.

### 2.1.1 *Points de vue des intervenants externes*

Le point de vue des fournisseurs externes est concluant sur l'absence de formalisation des interactions. Cela dit, des nuances intéressantes sont à relever sur la manière que se vivent les interactions des deux types de fournisseurs relevés. En ce sens, les perceptions et les attentes des fournisseurs sont décrites différemment suivant mes questions plus spécifiques sur les processus de mise en œuvre des interactions. Par conséquent, des descriptions sur le recrutement, la mise en relation initiale, les directives données et les suivis des interactions méritent d'être relevés.

D'abord, l'entretien avec le coach d'affaires « CEnt1 » me permet de dresser les premiers points de contact et le parcours de ses interventions à ce jour. Sur le plan de son recrutement à titre de coach, il me décrit les faits suivants :

J'ai rencontré (*nomme un gestionnaire*) alors que je faisais le MBA à Sherbrooke. J'étais à l'époque à la recherche d'un projet de *start up*. Je ne pouvais pas le partir moi-même parce que je venais de vendre la mienne et j'étais dans cette recherche-là [...] (*nomme un gestionnaire*) m'a amené chez (*nomme un regroupement de financiers*), j'ai adoré ça puis [...] il m'a dit « bien veux-tu *coacher* des équipes? On cherche des *coachs*. » [...] Finalement, il m'a fait prendre en charge les dossiers. [...] Donc, un moment donné, j'avais quatre ou cinq entrepreneurs dont je m'occupais.

Quant à l'introduction auprès d'entrepreneurs, il relate les faits suivants:

(*nomme un gestionnaire*) les a contactés pour dire « bon bien maintenant, je vous assigne telle personne puis elle va s'occuper de vous et vous allez

développer la relation. Ça va être votre *coach* officiel attitré à votre entreprise. » On a pris rendez-vous puis, par la suite, c'était à leur demande. Deux ou trois de ces entrepreneurs, dans la même journée, de cédule avec eux une rencontre qui durait deux heures.

Quand je cherche à savoir si les attentes ou les paramètres sur comment il devait jouer son rôle ont été définis, il ajoute :

Écoute, non, je n'ai pas eu de directive claire sur comment le faire. [...] Pas vraiment. En fait, il (*nomme un gestionnaire*) m'a expliqué plus son concept de dire qu'on est là pour aider l'entrepreneur. [...] Je me souviens de sa phrase *do it with me*. Donc, dans le fond, profiter de mon expérience puis mettre à profit mon expérience aux entrepreneurs qui ne l'ont peut-être jamais fait. [...] Pas vraiment de paramètres sur comment intervenir. Il y avait comme une bonne confiance. On avait développé une confiance, lui et moi, puis du fait que j'avais déjà été entrepreneur pour lui, c'était un sceau d'authenticité et d'approbation.

Par ailleurs, les faits entourant le recrutement et la mise en relation de « CEnt6 » auprès des entrepreneurs est aussi l'affaire de « Gest1 ». Le coach d'affaires raconte :

Bien je suis allé à un *meeting* de (*nomme un regroupement de financiers*) [...] et j'ai rencontré «Gest1». Puis d'un *meeting* à l'autre, il me dit qu'est-ce que tu fais maintenant?» Bien je dis [...] je reviens des États-Unis et je ne sais pas trop quoi faire. Il dit «bien écoute, en attendant, moi j'ai des entreprises qui auraient des besoins [...] bien toi, tu connais ça la commercialisation». J'ai dit «oui effectivement, je suis capable de faire ça aussi.» Puis du fait que je venais des États-Unis, que je comprends le marché américain. En fait, j'ai travaillé là toute ma vie.

Du même coup, sur le processus de mise en relation avec les entrepreneurs, il me dit :

Bien la première entreprise a été (*nomme une entreprise*) puis le lien s'est fait par (*nomme un gestionnaire*), qui a appelé (*nom de l'entrepreneur*) et il a dit «écoute, j'ai quelqu'un ici qui pourrait t'aider» puis c'est comme ça que ça commencé là.

Lorsque je demande spécifiquement si des paramètres, des conditions, des approches ou d'autres instructions ont été donnés par le gestionnaire afin de structurer son intervention, le coach me répond : « Juste la rémunération. On s'est entendu avec (*nomme un gestionnaire*) pour (*donne un montant*) \$ de l'heure. »

Plus tard, dans la conversation, « CEnt6 » me relate que les suivis auprès des gestionnaires sont faits de manière très informelle et, qu'à sa connaissance, aucun suivi documenté n'est fait entre les parties prenantes à la relation. Pour lui, un coach aime bien travailler avec ses méthodes alors qu'il m'indique : « Moi, je pense que si ton coach l'a déjà fait, il va amener ses procédures à l'interne. » D'ailleurs, le coach nous révèle que, plus tard, il est lui-même devenu un entrepreneur incubé de l'ACET et que cette manière très improvisée de gérer les relations est le style de gestion de l'ACET. Sur le processus d'assignation des coachs aux entrepreneurs, il me raconte :

Bien, c'est ça qui se passe là présentement. Je pense que (*nomme les trois gestionnaires*), ils s'adaptent dépendant du coach pour que ça *fit* avec les étudiants, puis les étudiants, ils n'ont aucune paperasse à remplir pour rencontrer un coach. Tout ce qu'ils ont à faire, c'est de passer dans le passage et dire à « Gest1 », ça me prendrait quelqu'un en propriété intellectuelle. » « Fais que là, regarde, je t'envoie son courriel », c'est fini.

Du côté du coach d'affaires « CEnt3 », la relation avec (*nomme un gestionnaire*) date depuis plusieurs années :

Je connais (*nomme un gestionnaire*) depuis très longtemps parce qu'on a enseigné ensemble. [...] On est resté de très bons amis. D'ailleurs, on joue au golf ensemble. Alors on se connaît depuis longtemps. J'aime beaucoup son approche. J'aime beaucoup sa façon de penser.

Sur l'occurrence des premiers dossiers, il ajoute : « C'est sûr qu'à un moment donné, quand ça été mis en place et qu'il y a eu des dossiers, il m'a appelé pour me dire « j'ai une entreprise, j'aimerais ça que tu sois le *coach*. » Lorsque je demande comment le lien avec l'entrepreneur s'est fait, il explique :



j'ai rencontré (*nom de l'entrepreneur*) et puis il était très content qu'effectivement (*nomme un gestionnaire*) ait trouvé quelqu'un pour faire du coaching et puis on a commencé à travailler ensemble. [...] Mes implications dans les dossiers de l'ACET, c'est toujours (*nomme un gestionnaire*) qui m'appelle.

Concernant les directives données au coach par le gestionnaire, la longue relation d'amitié et leurs liens professionnels font en sorte que jamais le gestionnaire et le coach n'ont senti le besoin de clarifier cet aspect des interactions. Malgré cela, le coach souhaiterait que les suivis fassent l'objet d'une meilleure organisation des processus. Il somme d'ailleurs les gestionnaires en ce sens :

Un moment donné, j'ai dit à (*nomme un gestionnaire*) «on n'a jamais de rencontre de *coachs*.» [...] tu sais, je n'ai jamais de questions. Si je ne fais pas de rapport, je n'ai pas de questions. [...] je n'ai pas vraiment, je n'ai pas donné beaucoup de *feedback* autre que je parle à (*nomme un gestionnaire*) régulièrement pour toutes sortes de raisons.

Pour ce coach d'affaires, cette gestion plutôt informelle ne semble pas suffisante alors qu'il ajoute : «Moi je pense qu'on devrait avoir un rapport écrit structuré standard. Je devrais dire partiellement standard, parce que les dossiers ne sont pas tous identiques. »

Du même souffle, le coach reconnaît une certaine responsabilité des coachs à provoquer eux-mêmes le suivi des dossiers et veut éviter trop de lourdeur dans le processus. Il ajoute :

un rapport après chaque rencontre, je ne suis pas sûr que ce soit nécessaire. À moins que l'objectif, ce soit d'aller chercher de l'information pour effectivement mettre à jour l'ACET. [...] Moi je pense que le coach est un entrepreneur [...] Le coach est à l'entreprise (*ACET*) aussi. Sauf que lui, le coach, devrait être assez allumé pour dire à l'ACET que peut-être qu'actuellement, il faudrait qu'on rencontre l'entrepreneur, discuter de telle situation.

C'est intéressant comment « CEnt3 » désigne un lien d'appartenance du fournisseur externe à l'incubateur. De cela, il attache une certaine responsabilité du fournisseur de rendre des comptes à l'incubateur. Ainsi, pour lui, le manque de suivi plus formel semble relever de la responsabilité du fournisseur.

La lourdeur des processus est aussi un thème qui revient lors des entrevues. Coachs et professionnels ont soulevé le fait que rendre des comptes sur les dossiers n'est pas une tâche souhaitable. Pour le coach « CEnt6 », cette tâche doit être minimale afin d'assurer que les coachs investissent les heures sur les entreprises. En ce sens, il dit : « je pense que si, disons un *coach* de l'ACET passe plus, tu sais, un certain nombre d'heures à faire des affaires administratives, tu vas perdre le *coach* qui veut juste aider. Tu vas te ramasser avec le coach qui a besoin d'une job. »

Le professionnel « CPro2 » partage cette opinion lorsqu'il me dit : « Bien moi je l'ai offert à (*nomme un gestionnaire*) de faire un *reporting*. [...] Je pense que ce serait bénéfique. [...] Il ne faut pas que je passe plus de temps à faire de l'administration que le temps que je consacre à ces entreprises-là. » Enfin, le coach « CEnt1 » résume assez bien le sentiment exprimé par l'image qu'il se fait de lui-même lorsqu'une structure de suivi est imposée :

Moi je suis un ours qui a été en liberté. Fais que me mettre en cage, c'est bien difficile, puis je vais mordre. Puis, il y a des ours qui sont nés en captivité, puis qui sont corrects et ils se sentent mieux avec une structure autour.

Plus tard sur le même sujet, ce coach, lui-même entrepreneur, ajoute : « Tu sais, ils ont toute leur personnalité (*les entrepreneurs*) et si tu veux caser un entrepreneur dans un format bien précis, c'est bien difficile. »

À la différence des fournisseurs de services de coaching d'affaires, du côté des fournisseurs issus de cabinets professionnels, les directives de fonctionnement sont souvent encadrées par des ententes. Toutefois, le professionnel « CPro1 » partage le

fait que, malgré une entente signée qui formalise le type de services offerts entre son cabinet et l'ACET, la mise en œuvre de l'entente est déficiente. Sur cela, il dit :

Nous avons fait une entente suivant laquelle nous avions proposé à l'ACET un bloc d'heures, des heures *pro bono*. On offrait à l'ACET et aux entreprises incubées des heures d'accompagnement de services juridiques [...] un maximum de (*nombre d'heures*) *pro bono* par entreprise référée. [...] Le problème, c'est que ces programmes (*juridiques offerts par le cabinet*) sont présentés par les gens de l'ACET. On ne sait pas comment, qui, à quel moment, mais un moment donné les entreprises ou soit un représentant de l'ACET appelle ou nous envoie un courriel pour dire «tu vas entendre parler de telle entreprise.» [...] Souvent, c'est l'ACET, souvent, c'est (*nomme un gestionnaire*) qui vont envoyer un courriel, je pense que (*nomme un gestionnaire*) aussi l'a fait peut-être.

Au moment de l'entretien, les professionnels de ce cabinet avaient transigé dans plus d'une douzaine de dossiers d'entreprises incubées par l'ACET. L'entente de départ ne semble pas avoir encadré le processus d'interaction souhaité par le fournisseur. D'ailleurs, sa vision sur la relation à développer est celle de partenaire d'affaires plus que de fournisseur de services. Pour lui, le lien de confiance est important et, pour cela, il veut avoir l'occasion de le bâtir. Il veut donc intervenir plus tôt dans le processus pour jouer un rôle plus important et entrer en relation avec l'entrepreneur. L'absence de structure des interactions au début du parcours de l'entrepreneur, qui permettraient la création du lien de confiance souhaité, est un aspect qui revient dans la conversation avec ce fournisseur.

En ce sens, le professionnel « CPro1 » affirme :

Je pense que ce serait important que les gens qui démarrent les entreprises voient les avocats, entre autres, comme des partenaires dès le départ, qui vont les aider à structurer et établir la bonne structure juridique et de choisir le bon véhicule. [...] Il faudrait que les avocats, les notaires collaborent aussi, les comptables aussi, soient impliqués beaucoup plus tôt et non pas comme des simples fournisseurs de service. On a un rôle de conseiller qui devrait aller au-delà de tout simplement remplir un formulaire.

Plus loin dans la discussion, ce concept de partenaire fait dire au professionnel :

Dans le contexte d'ACET, le sentiment que j'ai, c'est que puisqu'on n'est pas l'interlocuteur principal [...] les entrepreneurs pensent [...] qu'ils n'ont pas besoin de développer de lien de confiance. On est vraiment un fournisseur de services qui n'est pas vraiment différent que d'aller acheter des outils au *Canadian Tire* pour leur entreprise. Ils viennent acheter ici un *kit* de convention d'actionnaires, un *kit* de si ou un *kit* de ça. Pour eux, ce n'est pas différent. [...] On est traité comme un fournisseur de services. Je pense que ce serait beaucoup plus profitable si on était traité comme un partenaire dans le développement. Un intervenant, dès le départ, qui peut servir pour l'aspect juridique à orienter l'entreprise.

Il ajoute en ce sens :

Sérieusement, ça beau être issu de l'ACET tout ça, mais une relation avocat client va quand même toujours nécessiter un élément fondamental de base. C'est que l'entrepreneur qui vient consulter l'avocat, c'est probablement vrai pour d'autres professionnels, ce n'est pas exclusif à l'avocat, il doit d'abord y avoir une relation de confiance. Tu ne viens pas consulter un avocat juste de même là. Il faut quand même pour que je puisse le faire qu'il y ait un lien de confiance qui s'établisse.

En fin de compte, le professionnel « CPro1 » souhaite que le lien initial soit plus formel, que l'offre de services et les interactions soient mieux structurées et que les gestionnaires de l'ACET jouent ce rôle d'organisation de la relation. Sur la question spécifique de ce que l'ACET doit améliorer, le fournisseur ajoute : « Bien, en une ligne, je suis obligé de dire de revoir de façon sérieuse la façon de proposer ce que l'ACET a été chercher pour ses entrepreneurs. »

Pour « CPro3 », professionnels dans un cabinet qui a traité une demi-douzaine de projets de l'ACET, le premier contact avec l'ACET est fait par « Gest3 ». À savoir si une entente formalise leur collaboration, il m'indique : « on n'a jamais remis de document écrit, on a toujours fonctionné ensemble verbalement. » Sur l'entente et le

formalisme du fonctionnement comme tel, il me raconte ce qu'il a dit au gestionnaire de l'ACET au tout début de la relation :

il y a tellement de cas par cas [...] regarde on va faire une affaire avec toi. Moi j'ai besoin de voir leurs besoins. [...] Je vais le rencontrer (*l'entrepreneur*), ça ne coûte absolument rien pour lui ok. Je vais comprendre ce qu'il a de besoin [...] je vais lui revenir avec une offre de service, un plan de travail. On va voir les honoraires, puis on va les escompter de (*donne un pourcentage*). On ouvre un dossier et on va y aller.

Après cette mise en relation initiale par les gestionnaires de l'ACET, le fournisseur m'informe que : « on fait un échange mutuel des coordonnées. Souvent, je reçois le courriel des personnes. Les disponibilités que j'aurais, « appelle-moi quand t'as deux minutes, tout ça. » À savoir si les gestionnaires participent aux rencontres initiales entre lui et l'entrepreneur, il me dit : « L'ACET n'a jamais été aux meetings. J'ai toujours été en lien directement avec les entreprises, les entrepreneurs. »

Comme pour l'avocat, ce fournisseur de services comptables veut intervenir plus tôt dans le processus et étendre son champ d'action auprès de l'entrepreneur. Sur cela, il affirme :

Des fois je trouve qu'on arrive sur le tard en *tabarouette*. Si on rentrait plus vite, on s'assoierait un jour et puis, bingo, je pense que la qualité des gens de l'ACET, ils sont assez élevés, pour savoir le fit pour leurs entrepreneurs. [...] Puis nous, on est vraiment des conseillers d'affaires. Fais que, c'est notre *core business* de faire ça, développer ça avec les clients [...] faire des choses, on va plus travailler avec eux présentement. Mieux les structurer pour faire de la protection d'actifs.

Pour ce fournisseur, les gestionnaires de l'ACET sont aptes à choisir les bonnes ressources externes d'autant plus que, selon lui, le suivi des interactions ne semble pas le concerner. À ma question sur comment la relation se poursuit suivant l'introduction initiale, il me répond : « Moi je ne les (*gestionnaires de l'ACET*) informe pas. Moi, je

travaille avec l'entrepreneur directement. [...] Je pense qu'eux autres font un suivi auprès des entrepreneurs, de l'entreprise, mais pas avec nous autres. »

« CPro2 » est un avocat dans un autre cabinet retenu par les gestionnaires après que le professionnel les ait sollicités pour une rencontre. Il me dit :

Ça commencé comme ça. [...] Nous, on a fait une offre de services à ce moment-là pour lui dire «écoute, on est prêt à aider tes entreprises qui vont être en incubation avec certains tarifs.» On a établi une espèce d'offre de services, de fourchette de services qu'on pouvait offrir. Ça commencé comme ça. On a eu une première entreprise, une deuxième entreprise puis, par la suite, la relation s'est développée.

Le nombre d'entreprises accompagnées dépasse la dizaine pour ce professionnel et la mise en relation initiale est l'action des gestionnaires :

De façon générale, c'est souvent soit (*nomme deux gestionnaires*) qui m'envoie un courriel et m'appelle et me dit «écoute, j'ai une entreprise, ils sont rendus à telle phase de leur développement, ils ont des besoins.» C'est souvent au niveau de l'organisation juridique qu'on est appelé à travailler dans ces endroits-là.

Au même titre que ses collègues fournisseurs de services professionnels, cet avocat souhaite aussi une meilleure organisation de l'offre de services faite aux entrepreneurs. Il affirme en ce sens :

Je sais que l'attente n'est pas tout le temps claire pour tout le monde. Ils (*les entrepreneurs*) ne savent pas exactement qu'est-ce qu'on fait puis, tu sais, on a eu des discussions des fois sur certains honoraires puis tout ça. Mais je ne sais pas jusqu'à quel point c'est clarifié dès le départ. [...] peut-être d'encadrer un petit peu plus.

Ce fournisseur souhaite aussi jouer un rôle plus étendu et agir comme conseiller stratégique, mais soulève qu'une volonté partagée doit être en place pour que ce rôle puisse s'opérationnaliser. Il dit :

ils (*les entrepreneurs*) se privent, je pense, de certains conseils qu'ils pourraient être plus des conseils stratégiques, tu sais, des conseils d'affaires plus que des conseils juridiques simples. [...] Il faut que le bureau d'avocats soit prêt à vivre avec ça puis que les professionnels soient choisis pour faire ça. Il faut que l'ACET [...] accepte de pousser une nouvelle relation en plus d'avoir ton *coach* général. [...] Il faut que les entrepreneurs comprennent c'est quoi le rôle que tu joues. [...] Je pense que c'est tripartite.

Il va sans dire que l'agencement des volontés imaginé par ce fournisseur nécessite une organisation des relations et des rencontres ainsi qu'un suivi de l'avancement sans quoi, il devient difficile de mesurer la volonté et la satisfaction des parties prenantes au processus. Sans formalisation des interactions, au départ et durant le parcours d'accompagnement, il est difficile de savoir si ces interactions sont efficaces et si les services offerts sont optimisés, au sens exprimé par le fournisseur.

Ces témoignages des fournisseurs de services sur les pratiques actuelles d'interactions dénotent que le recrutement du fournisseur et la manière dont les gestionnaires introduisent les fournisseurs aux entrepreneurs sont sans formalisme. Pour le recrutement des fournisseurs, mis à part le cas d'un ami proche d'un gestionnaire, les autres liens sont développés lors de rencontres à des réunions de groupes financiers ou à partir de liens directs initiés par les gestionnaires ou les fournisseurs de services. Le début de ces relations requiert peu de formalités et, même dans le cas où une entente écrite a été produite, le cas par cas guide la manière dont les liens sont initiés et gérés. De plus, la mise en relation entre les fournisseurs et les entrepreneurs est le fait d'un appel ou d'un courriel à l'une ou à l'autre des parties prenantes et il revient à ces deux parties la tâche de donner suite à cette relation.

En somme, le lien initial auprès des fournisseurs est l'action des gestionnaires de l'ACET et se déploie dans de multiples contextes tous aussi informels les uns que les autres. De plus, il y a absence de directives de départ sur le fonctionnement et les processus de suivi qui sont, selon les faits relatés, la responsabilité des fournisseurs et des entrepreneurs. En aucun cas, les gestionnaires de l'ACET n'ont participé aux

rencontres initiales. Pour les coachs d'affaires, un seul coach soulève le souhait de suivis plus organisés, bien qu'il ajoute le fait que le coach est un entrepreneur et qu'il lui revient la tâche de faire les suivis au besoin. Pour les autres coachs, le style de gestion de l'ACET semble aller de pair avec leur profil d'entrepreneur. En ce sens, la lourdeur administrative, qui peut venir avec une requête de plus grand formalisme des interactions, n'est pas souhaitée.

Par ailleurs, les fournisseurs issus de cabinets professionnels révèlent que les relations requièrent peu de formalités, et ce, même dans le cas où une entente écrite a été paraphée. Ces fournisseurs veulent être introduits plus tôt dans le processus de démarrage de l'entreprise incubée et veulent étendre leur offre de services au-delà de leur expertise annoncée. Pour ce faire, ils souhaitent que les gestionnaires de l'ACET encadrent mieux la présentation de l'offre de services et facilitent leur accès plus hâtif. Toutefois, un des professionnels soulève le fait que la volonté en ce sens doit être tripartite.

Cette volonté tripartite soulevée par le fournisseur m'amène donc à explorer, justement, ce que les entrepreneurs et les gestionnaires perçoivent sur le plan du rôle de réseautage auprès des fournisseurs en lien avec la question d'institutionnalisation des interactions. Leurs points de vue respectifs sont donc présentés ci-dessous.

### *2.1.2 Points de vue des entrepreneurs*

Le point de vue des entrepreneurs est parfois plus difficile à déceler dans le récit de leur parcours à ce jour. Une raison qui explique cette difficulté est le fait que, pour la plupart d'entre eux, la manière dont le lien initial est créé et le déploiement des interactions suivant ce premier contact ne sont pas des faits marquants à leur processus de démarrage. C'est souvent lorsque je pose les questions en ce sens qu'ils sont forcés à réfléchir et tentent de se rappeler comment se sont vécues les interactions. À cet effet, les moments liés à l'obtention de financements ou les mauvaises expériences auprès de



fournisseurs sont plus marquants et faciles à construire dans la mémoire de l'entrepreneur. Cela dit, des données viennent enrichir ma réflexion sur la question de recherche et méritent ainsi d'être relevées.

C'est le cas, notamment, de « Ent7 » qui se définit comme débrouillard et du type plutôt autonome dans la gestion des fournisseurs. En ce sens, il me relate :

*(nom de son partenaire)* et moi, on est des personnes assez, en tout cas je ne voudrais pas paraître prétentieux là, mais assez débrouillards, puis on aime bien négocier nos affaires. Fais que tu sais, quand il y a des choses qui viennent de l'ACET, ou *whatever*, bien on les regarde, mais généralement nous, pour tout ce qui était un peu service-conseil aux alentours, on a *dealé* nos propres affaires nous-mêmes.

Lorsque je demande un exemple de cela, il ajoute : « On a fait appel à notre avocate, c'est une firme d'avocats à Montréal, mais c'est nous qui sommes allés la rencontrer. C'est nous qui avons négocié avec eux notre *deal*. »

Plus tard, l'entrepreneur me fait part que les gestionnaires de l'ACET lui ont bel et bien présenté un coach pour un dossier spécifique. Sur la manière dont la relation s'est faite, il me fait part que le gestionnaire leur a donné le nom du coach en question et me dit :

Oui, et après ça on va prendre un café (*avec le coach référé*). [...] On lui a expliqué c'était quoi notre *game plan* puis vers où on s'en allait. [...] Tu sais, nous on ne veut pas faire perdre le temps à personne, puis le monde non plus. Fais que tu sais, généralement on regarde s'il y a un *fit* des deux bords.

Ce sentiment d'autonomie de gestion et de libre choix des fournisseurs est partagé par l'entrepreneur « Ent1 ». Quand je lui demande le contexte dans lequel le gestionnaire de l'ACET lui a présenté l'offre de services d'un avocat, il me raconte :

Ils (*les gestionnaires*) ont toujours dit une chose «on te met en contact. Il y a un contact qu'on fait. Ça ne t'oblige à rien. Tu peux le prendre ou pas. Puis même si tu le prends, tu peux t'en aller aussitôt que c'est fait.» [...] Je n'ai jamais senti d'attache.

Cette autonomie et la clarté sur ses besoins sont aussi manifestes lorsqu'est venu le temps d'organiser la relation et le plan d'action avec ce même professionnel. L'entrepreneur m'explique :

Avec les professionnels [...] ils vont avoir une offre de ma part de ce que je vais faire [...] Quand on est arrivé, par exemple, chez (*nomme le cabinet professionnels*), ça a été assez clair. «Chez nous tu vas avoir tant d'heures, tant de consultation.» En fait, dans leur cas, c'était «on a un forfait de base qu'on offre aux gens de l'ACET et ça va coûter tant de forfaitaire.» Puis moi, j'avais dit «bien ça, ça c'est déjà fait.» Ils ont dit «ok on t'a remplacé par ça, ça.» C'est parti aussi simple que ça.

Pour sa part, l'entrepreneur «Ent4» partage la même simplicité avec laquelle l'ACET a géré le processus d'introduction au cabinet de services juridiques :

J'ai envoyé des documents à (*nomme un gestionnaire*) puis, il avait transféré les documents à (*nom de l'avocat*). C'est comme ça qu'on avait procédé puis, après ça, (*nom de l'avocat*) m'avait retourné le document et on a eu une rencontre.»

L'entrepreneur m'informe ensuite que la rencontre s'est tenue sans la présence du gestionnaire de l'ACET.

Dans le cadre d'une autre relation fournisseur, cet entrepreneur raconte comment une mauvaise relation a nécessité l'intervention du gestionnaire de l'ACET :

on nous a recommandé (*nom de la firme*) [...] je vais avouer que c'est une mauvaise expérience. [...] Normalement des affaires de même, bien c'est mathématique, je comprends relativement vite, mais j'ai essayé de poser mes questions de mille façons différentes pour essayer de mieux comprendre la démarche puis comprendre comment ça fonctionne [...] mais ils ne fournissaient pas l'information. C'est un peu décevant.

J'ai donc cherché à savoir si le gestionnaire de l'ACET est intervenu dans le dossier. L'entrepreneur m'indique, qu'à sa demande, « Gest3 » est allé voir un compétiteur à la firme en question afin de forcer la fournisseuse initiale à réviser sa facture. L'entrepreneur explique l'interaction :

*C'est (nomme un gestionnaire) qui a fini par prendre le téléphone [...] et elle (la fournisseuse) lui a dit «on va vous donner (pourcentage) de rabais. Puis là, (nomme un gestionnaire) est allé voir (nom d'une firme compétitrice au fournisseur) et est arrivé avec un autre (pourcentage). Finalement, j'ai jasé avec elle (la fournisseuse) et elle nous a fait un truc au taux horaire. [...] C'est une négociation que je suis quand même fier de moi.*

Suivant cette mauvaise expérience, et plus tard durant l'entretien, je suis curieux de savoir si le rôle de gestion auprès des fournisseurs, joué par le gestionnaire de l'ACET, a été selon les attentes de l'entrepreneur. Je cherchais à savoir s'il aurait aimé plus d'organisation des interactions de la part du gestionnaire afin d'agir en amont de l'occurrence de problèmes ou de mésententes. Sur cela, il me répond :

*L'ACET qui nous backait, ça donnait pas mal de confiance. [...] Tu sais, des fois, je me dis «j'aimerais ça, dans le fond, qu'ils soient plus proactifs.» [...] tu sais maintenant avec un petit pas de recul [...] ça permis de vraiment développer une bonne autonomie puis une bonne connaissance de comment ça fonctionne le démarrage d'entreprise.*

Dans le même registre, l'entrepreneur « Ent3 » me partage aussi une réflexion sur le cas où la gestion de l'ACET n'a pas été proactive et que ce contexte de gestion, en fin de compte, a été appréciée par l'entrepreneur. Or, c'est dans les nuances qu'il apporte à sa réflexion que je peux relever comment l'entrepreneur cautionne, après coup, le processus sans suivi et sans formalisation des interactions entre lui, son coach et les gestionnaires de l'ACET.

L'entrepreneur m'explique d'abord que le coach d'affaires en question est déniché par l'ACET sur la base que son champ d'expertise est de la même industrie que

celle du projet de l'entrepreneur. En exploration de pratiques de formalisation des interactions, je suis donc intrigué par la manière dont le lien est initié et que le suivi est fait. Ainsi, l'entrepreneur m'informe que, suivant la transmission du numéro de téléphone du coach par le gestionnaire : « c'était carrément, je l'appelais et on se fixait des rencontres, mettons toutes les deux semaines, au mois peut-être, dépendamment d'où est-ce qu'on était dans l'année. »

Ensuite, sur ma question de comment le suivi était organisé entre lui et le coach et les gestionnaires de l'ACET, il me répond :

Ce n'était pas moi qui le faisais. Mais je pense qu'il y avait comme des rencontres, où est-ce qu'il y avait les suivis qui étaient faits entre (*nom du coach*) puis les autres ? Mais ce n'était pas moi. Moi, je ne participais pas à ces rencontres-là.

Fait intéressant, ce même coach dont il est question me relatait que ce n'était pas lui qui faisait les suivis auprès des gestionnaires et qu'il ignorait si l'entrepreneur le faisait. C'est donc dans ce contexte sans suivis organisés que l'entrepreneur est appelé à interagir et cheminer auprès d'un fournisseur externe référé par l'ACET.

C'est en forçant le récit et la réflexion sur comment les rencontres et l'avancement s'organisent que l'entrepreneur réfléchit et me dit :

J'ai l'impression que je n'étais pas compris, qu'est-ce que je faisais, où on s'en allait. J'expliquais, puis j'expliquais, puis il (*le coach*) ne parlait pas beaucoup. Moi je parlais, parlais, parlais, parlais. J'arrivais à des conclusions, tu sais en parlant. Bon il était peut-être très bon pédagogue parce que je finissais par dire «oui telle affaire», mais ce n'est pas lui qui l'avait amené. [...] Bon là, finalement, je réfléchis et je fais comme oui, c'est vrai, il n'a pas fait grand-chose, puis là tu reviens, puis tu dis, ouin, tu sais (*nom du coach*), c'est ok. Mais bon, je ne suis pas où j'étais aujourd'hui. On a pivoté et changé. Mais honnêtement, le souvenir que j'ai de mes belles rencontres avec (*nom du coach*) parce que tu sais, bon j'ai tout mis mon processus et ces affaires-là, ça m'a éclairci beaucoup de choses dans ma tête. Ce qui est très bien.

Lors de cette même réflexion, l'entrepreneur pense à l'objet de l'ACET et me partage la chose suivante : « L'espèce de partie éducation pour l'entrepreneur tu sais, c'est sûr que ça semble, je ne l'ai pas lu c'était quoi les missions de l'ACET, mais ça semble être un gros aspect d'ACET de dire « formons un entrepreneur. »

Ce témoignage sur le cheminement personnel de l'entrepreneur donne une autre perspective sur ce qui aurait pu me paraître comme des rencontres inefficaces ou mal planifiées sur le plan des objectifs à atteindre et de suivis de l'avancement. Son cheminement et sa prise de conscience ont été faits dans la forme actuelle d'absence de paramètres formalisant les interactions par les gestionnaires de l'ACET. C'est suivant la description de cet espace très peu paramétré par le coach, les gestionnaires de l'ACET ou l'entrepreneur que ce dernier, après coup, relève les bénéfices pour son projet et pour son développement personnel.

Enfin, pour un autre entrepreneur rencontré, le récit de son expérience auprès des fournisseurs dénote aussi l'autonomie de gestion de l'entrepreneur et comment il est à l'aise dans un espace où il a libre action sur le choix et la manière de gérer les fournisseurs. Sur cela, l'entrepreneur « Ent2 » me dit :

On n'a jamais considéré que l'ACET allait avoir réponse à tout. Pour nous, c'était une option parmi tant d'autres. C'est une option privilégiée parce que, tu sais, on avait un lien de confiance, puis on savait qu'ils allaient choisir, les gens qu'ils allaient proposer étaient des gens de haut niveau, de haute confiance puis avaient été testés et prouvés. Mais tu sais, nous-mêmes, on n'est pas du genre à attendre après l'ACET.

Pour décrire le processus menant à l'interaction auprès du fournisseur externe, l'entrepreneur m'explique :

on exprime un besoin à soit (*nomme les trois gestionnaires*), ils nous disent « ah j'ai peut-être quelqu'un pour toi. » Ils valident avec cette personne et ils reviennent avec cette personne à nous présenter. Souvent, il y avait une rencontre d'introduction.

Je reste intrigué par cette rencontre d'introduction soulevée par l'entrepreneur alors que les fournisseurs me racontaient plutôt le contraire. Je le questionne donc à savoir si les gestionnaires de l'ACET sont présents à cette rencontre et « Ent2 » me dit : « Non, pas nécessairement. [...] ça sonne beaucoup *babysitting*. Puis, je ne pense pas que ce soit nécessaire tout le temps. Il y a des fois que oui, il y a des fois que ce n'est pas nécessaire. »

En ce sens, la gestion plutôt réactive que proactive des gestionnaires de l'ACET vient corroborer ce que soulevait « Ent4 ». Pour « Ent2 », cela se manifeste par le fait que, s'il a besoin du soutien ou de l'intervention du gestionnaire, il fera appel à leur aide. C'est d'ailleurs ce qui est survenu après qu'un fournisseur de services juridiques, avec qui l'ACET avait une entente de collaboration, a été remplacé par un autre. Il s'agit d'un contexte où le fournisseur a semblé tarder à finaliser une convention d'actionnaires adéquate alors qu'un nouveau financier venait s'ajouter au groupe. L'entrepreneur « Ent2 » me raconte :

Fais qu'il n'y avait pas de convention d'actionnaires puis quand a été le temps de négocier la convention d'actionnaires, ça ne s'est pas bien passé. Ça a été long, ça a été difficile. [...] En tout cas, il y avait des choses dans la convention qui ne faisaient pas de sens. [...] Pour faire une histoire courte, on a refait un autre financement, on a eu une suggestion pour un avocat pour nous représenter pour cet autre financement-là.

Je devais demander d'où venait la référence du nouvel avocat et l'entrepreneur me répond : « De l'ACET toujours. Cet avocat-là (*le premier*) était un *mismatch* par rapport à ce qu'on avait besoin. Ça montait les honoraires plus qu'autre chose. Puis ça fait une convention d'actionnaires qui a été lourde à négocier. » Plus tard, il ajoute : « Tous les autres intervenants que l'ACET nous a présentés ont été généralement bien, à une autre ou deux exceptions, mais côté juridique, ça a été plus difficile. »

Sur la base de ces témoignages d'entrepreneurs, leur trait d'autonomie fait peu de doute. Ces derniers apprécient que le champ soit libre sur la décision de transiger ou

pas avec les fournisseurs proposés par l'ACET. Même dans les cas où les relations tournent plutôt mal, les entrepreneurs se sentent à l'aise d'interpeller les gestionnaires de l'ACET dans le processus de résolution de conflits. Dans un cas, le gestionnaire a même interpellé un compétiteur pour aider à la négociation alors que, dans un autre, le fournisseur proposé par l'ACET a été remplacé par un deuxième, également proposé par un gestionnaire.

Sur le plan des suivis de l'avancement, les entrepreneurs n'ont pas manifesté d'attentes ni de désirs en ce sens. Ils ont transigé directement avec le fournisseur et planifié les rencontres selon leurs besoins. Bref, l'absence de formalisme dans la mise en relation auprès des fournisseurs et dans le suivi des interactions semble tout à fait adéquate avec le profil des entrepreneurs relevés. À cet effet, deux entrepreneurs vont même, après réflexion devant moi, soulever que le rôle de l'ACET comporte un aspect d'éducation et de « formateur d'entrepreneurs », comme quoi l'espace libre qui leur est donné semble correspondre à ce qui est attendu sur le rôle de réseautage et de gestion auprès des fournisseurs des gestionnaires.

Suivant ces descriptions d'expériences de fournisseurs et d'entrepreneurs sur les processus d'introduction, d'organisation et de gestion des interactions, les perceptions des gestionnaires deviennent aussi pertinentes au propos soulevé. Dans un questionnement sur l'institutionnalisation des interactions, l'intention des gestionnaires et leur perception sur la chose viennent ainsi enrichir ma réflexion.

### *2.1.3 Points de vue de gestionnaires*

D'entrée de jeu, la position de « Gest1 » est claire. Dès mes premiers contacts avec l'ACET, il est catégorique sur la manière dont les entrepreneurs doivent être formés et sur le degré d'autonomie qui doit leur être accordé. Pour lui, le concept de *learning by doing*, ou apprendre en faisant, doit guider la manière de gérer de l'ACET. Ce concept doit être au cœur d'approches pédagogiques, de coaching et de soutien à

l'entrepreneur. Le passage vers la réussite du projet d'entreprise doit former des individus autonomes dans leurs prises de décision. Comme je l'ai soulevé pour l'analyse du rôle sur l'objet de l'incubation, les « Gest1 » et « Gest2 » ont fait du développement de l'individu un énoncé spécifique de la mission de l'ACET : « L'Accélérateur de création d'entreprises technologiques a pour mission de susciter, faciliter et accélérer la création d'entreprises innovantes et créatrices d'emplois hautement qualifiés, en transformant un projet en entreprise et en aidant le candidat à devenir un entrepreneur. » Ainsi, la transformation du projet et le développement du candidat font, tous deux, partie de l'impact recherché de l'incubation.

Cette composante de développement des compétences entrepreneuriales vient, en partie, expliquer l'approche plus près du « laisser-faire » dans la manière de gérer et d'organiser les interactions auprès des fournisseurs externes. Toutefois, la perception d'autonomie des entrepreneurs n'est pas limitée à une préoccupation de formation des candidats. Elle est aussi associée au fait que les entrepreneurs incubés sont propriétaires de leur projet d'entreprise et doivent assumer ce rôle pleinement. En ce sens, le gestionnaire « Gest3 » exprime sa position :

Bon, je prends beaucoup les choses à cœur, mais les entreprises ne nous appartiennent pas. Ce sont des gens qui ont pris le risque de se lancer en affaires. En fait, on leur donne le meilleur de nos connaissances, de notre expertise. On essaye de les orienter le plus possible. Après ça, bien tu sais, le gros morceau leur appartient.

Cette vision des choses a un impact déterminant sur la manière de gérer et de structurer les interactions. À cet effet, la réaction de « Gest3 » sur l'enjeu de gestion plus formalisée est exprimée ainsi :

Bon, on ne les accompagne pas pour les premières rencontres [...] Puis, je sais fort bien que si j'envoie un dossier chez (*nomme une personne d'un cabinet de professionnels*) qu'elle va le prendre correctement en main et s'il y a des éléments dans le parcours, des choses dont elle a des interrogations, elle a



besoin de me consulter, elle va le faire ou l'entrepreneur va le faire. De toute façon, entre toi puis moi là, c'est souvent plus l'entrepreneur qui nous revient.

Cette vision remet aussi, au fournisseur, une responsabilité d'ajuster sa manière d'intervenir. Sur cela, le gestionnaire me dit : « le bon coach, ça amène un entrepreneur à cheminer correctement et lui faire comprendre par lui-même qu'il a des choses à faire. » Cette vision du gestionnaire est tout à fait cohérente avec le concept de *learning by doing*.

Du même souffle, les gestionnaires ne cachent pas le fait qu'ils suivent de près les entrepreneurs, mais, souvent, en réponse à leur besoin et en étant conscients de la diversité des profils et des projets. À cet effet, il m'affirme :

Écoute, le défi on est dedans, on est *hands on*, on les suit nos entreprises, mais on le fait selon les besoins. Il y en a qui sont plus proactifs, plus indépendants. On a beaucoup confiance. On sait que de toute façon, ils sont bien partis, puis les choses vont bien. [...] Ce n'est pas tous les entrepreneurs qui ont le même niveau d'accompagnement.

Le gestionnaire n'incline donc pas vers une gestion plus formalisée des interactions et semble tout à fait à l'aise avec la pratique actuelle. Lorsque je le questionne sur comment il peut suivre les interactions et l'avancement des dossiers, il s'en remet, là aussi, à l'initiative des parties prenantes à la relation pour soulever des problèmes au besoin. Devant les limites que pose son accès limité aux suivis des interactions, il me dit :

Je sais ce qui se passe dans l'entreprise, puis quand j'assigne un coach dans une entreprise, je veux avoir un feedback après. S'il y a quelque chose qui ne va pas, y va me le dire. Quand il écoule sa banque d'heures, je dis, ok regarde tu veux faire quoi ? Je poursuis ou pas. Donc, oui, je suis en mesure de *tracker*, de voir ce qui se passe dans les entreprises.

Bien qu'à l'aise avec le mode de gestion des relations actuel, le gestionnaire reste lucide sur sa capacité à suivre les interactions :

C'est là où il faut, de notre part, attribuer plus de ressources pour leur donner un coup de main ou s'assurer qu'on fait un suivi plus systématique auprès d'eux, ok. [...] Bon tu comprends, il y a une question, un moment donné, d'allocation de ressources.

Ce manque de ressources actuelles n'empêche pas le gestionnaire d'exprimer son souhait de mieux suivre les entreprises incubées : « En fait, à ce stade-ci, il y a du travail à faire sur le *tracking*. Je n'ai pas peur de le dire là. Ça fait partie des *things to do* à faire dans le *road map* de l'ACET. »

Si le manque de ressources pour assurer le suivi plus systématique semble offrir une meilleure structure, celui de systématiquement ajouter des intervenants externes autour de l'entrepreneur n'est pas une option. En ce sens, j'ai déjà soulevé le souhait exprimé par des fournisseurs d'être invités plus tôt dans le processus de création de l'entreprise incubée. Cette option pourrait combler le manque de ressources et permettre à l'entrepreneur d'être plus adéquatement entouré. Je questionne le gestionnaire sur l'option d'inviter un plus grand nombre d'intervenants plus tôt dans le processus de démarrage. Encore une fois, le gestionnaire remet l'autonomie de l'entrepreneur au premier plan :

De toute façon, un entrepreneur, c'est un électron, puis il faut que tu laisses aller. Si tu mets trop d'éléments autour, tu vas le tuer. [...] Oui, puis ce que je veux éviter, personnellement, c'est qu'on fasse du dédoublement d'intervention pour écœurer les entrepreneurs. On en a qui ont eu, on a eu beaucoup de mauvaises expériences. Des fois, avoir trop de joueurs qui veulent contribuer au succès d'une entreprise, ça fait l'inverse.

Cette affirmation du gestionnaire m'éveille ainsi à la mise en garde faite par certains fournisseurs. C'est justement contre cette pratique de forcer l'invitation du plus

grand nombre autour de l'entrepreneur que des fournisseurs s'étaient manifestés. Parmi ceux-là, le professionnel « CPro3 » me dit :

C'est fou, puis j'imagine qu'un entrepreneur qui est au centre de ça, il doit se sentir étourdi de tout ça là. Tu sais. En même temps [...] tu peux avoir huit personnes autour de toi et ils vont dire huit choses différentes. Finalement, ça ne t'a pas aidé ben ben.

À cet effet, la position contre la formalisation d'inviter le plus grand nombre autour de l'entrepreneur est aussi claire pour un autre professionnel. En ce sens, le professionnel « CPro1 » m'affirme :

Juste de démystifier le volet légal au stade des premières rencontres, ils en ont plein leurs bottes. Alors, d'essayer de rajouter, autour de la table, d'autres intervenants pour venir agrémenter le tout, je pense qu'on va totalement lever le cœur à l'entrepreneur.

Fait ironique, ce même fournisseur était catégorique sur l'obligation d'être invité à la table et être présent au tout début du parcours de démarrage. Décidément, ceci vient compliquer la donne pour les gestionnaires qui se questionnent sur qui inviter comme fournisseurs externes afin d'institutionnaliser les relations initiales.

Finalement, la position des gestionnaires de l'ACET sur la question d'institutionnalisation des interactions met en lumière le caractère autonome des entrepreneurs. Le développement de ce caractère fait partie de la mission de l'ACET, mais fait aussi partie de la réalité perçue par les gestionnaires. En ce sens, l'entreprise en démarrage est la propriété de l'entrepreneur incubé et ce rôle fait de lui un décideur responsable sur plusieurs aspects. De cela, la gestion de l'ACET est plus près du « laisser-faire » où les entrepreneurs ainsi que les fournisseurs sont les principaux acteurs dans la manière de structurer ou non les interactions.

Malgré l'absence de formalisation des interactions, les gestionnaires se considèrent *hands on* dans la manière de gérer. Ils restent cependant conscients des limites de leurs ressources humaines pour soutenir des ambitions de meilleures organisations et suivis des interactions. Du même coup, ce manque de ressources n'offre pas une option à la pratique d'inviter le plus grand nombre dans une structure d'intervention formalisée. Le risque devant ce genre de pratique est d'ailleurs partagé par des fournisseurs.

En fin de compte, les territoires explorés ci-dessus sont révélateurs sur les pratiques actuelles de l'ACET eu égard à son rôle auprès des fournisseurs. Le recrutement des fournisseurs, la manière de les introduire aux entrepreneurs et le comportement des gestionnaires dans le suivi des interactions ont été des lieux riches dans l'exploration de pratiques d'institutionnalisation des interactions. De plus, les perceptions de fournisseurs, entrepreneurs et gestionnaires sur les pratiques actuelles du rôle en question ont aussi été contributives à ma réflexion.

Les fournisseurs et les perceptions relevés sont de deux types. Les coachs d'affaires sont à l'aise dans la forme actuelle de gestion où peu de formalisme est requis. Ils sont recrutés de manière informelle. L'introduction aux entrepreneurs est faite très simplement et spontanément. Le suivi est parfois fait, parfois pas, entre eux et les entrepreneurs, et ils ne sont pas certains si ces derniers communiquent auprès des gestionnaires de l'ACET. Malgré ces improvisations et ces informalités, les coachs veulent éviter la lourdeur des processus et semblent à l'aise avec l'état actuel des choses. Même celui qui dit souhaiter plus de formalisme se rallie pour soulever le caractère entrepreneurial et responsable des fournisseurs sur les suivis à faire.

Pour les fournisseurs plutôt issus de cabinets professionnels, ils sont unis dans leur volonté d'être invités plus tôt dans le processus de démarrage des entreprises incubées et de pouvoir étendre leur offre de services. Pourtant, ce sont ces mêmes fournisseurs qui, plus tard, mettent en garde contre le risque d'être trop nombreux

autour de l'entrepreneur, craignant de lui « lever le cœur ». Bien que des ententes encadrent les relations, le cas par cas vient vite défaire les plans initiaux et reléguer la tâche à l'entrepreneur de définir ses besoins et ce dont il a envie.

« Ce dont il a envie » définit bien ce que les entrepreneurs ont soulevé par leurs descriptifs et réflexions sur l'expérience vécue. « Débrouillards », « autonomes » et « entrepreneurs en formation », sont les mots qu'ils prennent pour se définir et pour justifier qu'ils veulent diriger et gérer leur destinée. Les expériences d'interactions ne sont pas toutes bonnes et les références données par l'ACET n'ont pas toujours le bon *fit*. Toutefois, à travers ces imperfections et dans une gestion guidée par l'informel, par le cas par cas et par le pivot rapide et improvisé pour trouver des solutions, les entrepreneurs se disent satisfaits de l'ordre actuel des pratiques. En ce sens, le rôle de l'ACET auprès des fournisseurs est, selon eux, pleinement assuré et laisse un espace de libre choix sur qui peut être invité à transiger avec eux et comment la relation peut avoir du sens et apporter une valeur.

Enfin, les gestionnaires sont sur un territoire avoisinant les entrepreneurs. Non seulement ils sont conscients du caractère autonome des entrepreneurs, mais ils en ont fait un objectif dans leur énoncé de mission. De plus, ils les considèrent propriétaires de leur entreprise, donc pleinement responsables de leur décision et de la conduite des interactions. Malgré cela, les gestionnaires se considèrent *hands on* dans leur gestion et arrivent à suivre les entreprises à partir des coachs et des entrepreneurs. Dans les deux cas, les suivis sont faits tantôt par les entrepreneurs, tantôt par les coachs, tantôt par les gestionnaires au moment de l'épuisement de la banque d'heures de coaching. Aussi, les gestionnaires sont pleinement conscients des limites que pose le peu de ressources humaines de leur incubateur, mais n'ont pas l'intention de combler ce manque par une invitation formelle du plus grand nombre autour de l'entrepreneur.

Au final, les mécanismes proposés par Hansen *et al.* (2000) et les autres auteurs sur le propos de l'institutionnalisation des interactions auprès des réseaux externes ne

sont pas présents dans le rôle auprès des fournisseurs de l'ACET. D'abord, il n'y a pas de mécanismes de création de liens formels auprès d'experts externes. Ces liens sont créés de manière spontanée, improvisée et ne sont pas, comme le laissent croire certains auteurs, que des liens étroits avec les gestionnaires de l'ACET. Souvent, ces liens sont créés selon le besoin qui survient et le recrutement relève beaucoup plus de l'instinct et de l'expérience des gestionnaires et de leur capacité à faire le bon *fit*, comme le soulignent certains fournisseurs et entrepreneurs interrogés.

Ensuite, il n'y a pas de mécanismes de planification de rencontres formelles des intervenants externes. Bien que des demandes de certains fournisseurs aient été formulées en ce sens, les gestionnaires restent prudents devant cette pratique. Pour eux, les entrepreneurs sont responsables des suivis et, pour certains fournisseurs, les coaches sont aussi responsables dans les suivis à faire. Par conséquent, ces responsabilités sont externes à celle des gestionnaires. Dans le cas observé, ce n'est pas le rôle de l'incubateur de formaliser les interactions de suivis. Lourdeur à éviter pour les uns et pleine autonomie dans le libre choix des relations et des manières d'interagir pour les autres sont observées sur la base des données relevées.

Enfin, sur le plan des mécanismes d'institutionnalisation des interactions entre les entrepreneurs incubés, l'ACET n'a joué aucun rôle à ce jour. Certains entrepreneurs ont provoqué des rencontres informelles, du type 5 à 7 mensuels, mais les gestionnaires n'ont pas aidé à la mise en place de mécanismes pour favoriser cela. Si ces échanges d'informations entre entreprises incubées sont existants au sein de l'ACET, ce n'est pas selon la mise en place de mécanismes qui formalisent ces échanges. Or, l'importance de ce rôle des gestionnaires soulevé par Bøllingtoft *et al.* (2005) n'est pas présent dans le cas de l'ACET.

Par conséquent, mes données empiriques ne soutiennent pas la position des chercheurs à l'effet que l'institutionnalisation des interactions auprès des fournisseurs externes soit essentielle ou clé au succès de l'incubateur (Hansen *et al.*, 2000). Dans le

cas à l'étude, ce rôle n'est pas formalisé et l'institutionnalisation des interactions ne peut donc pas être contributive au succès de l'ACET. Ce rôle reste ainsi pleinement investi par la dimension humaine du capital intellectuel de l'ACET. Les réseaux externes sont de la composante du capital relationnel et c'est l'œuvre des compétences et de l'expérience des gestionnaires qui est présente dans le rôle de réseautage auprès des fournisseurs. Ce sont eux qui identifient les ressources, les recrutent et les assignent, au moment opportun, à l'entrepreneur selon les besoins identifiés. Bien que les auteurs (Hormiga *et al.*, 2011), réclament le passage du capital humain à celui d'un capital structurel dans la gestion auprès des fournisseurs, le constat est à l'effet que c'est le capital humain qui est à l'œuvre dans le rôle de réseautage et de gestion auprès des fournisseurs de l'ACET.

Toutefois, ce capital humain est aussi issu des entrepreneurs incubés. Comme en font foi les descriptifs et les réflexions entourant les expériences vécues, une grande part de responsabilité revient aux entrepreneurs. Ce sentiment est non seulement exprimé par les gestionnaires, mais relevé par les entrepreneurs qui réclament cet espace d'autonomie dans le choix et la gestion des intervenants externes à l'incubateur. À cet effet, l'improvisation, l'informel, l'espace pour pivoter d'un fournisseur à l'autre et la manière de gérer ainsi que la fréquence des interactions semblent tout à fait adéquats pour les entrepreneurs relevés. Ils s'en remettent ainsi à leurs compétences et leur expérience pour décider de ce qui est le plus adéquat pour eux. Ils se sentent soutenus par les gestionnaires de l'ACET dans la mise en action de leurs décisions, mais c'est leur propre capital humain qui est interpellé pour la gestion des interactions.

Enfin, plusieurs fournisseurs semblent peu préoccupés par l'absence de formalisme des pratiques actuelles. Les professionnels de cabinets aimeraient peut-être plus de paramètres pour cadrer leur territoire d'interactions, mais il reste à voir à qui cette délimitation plus formelle sert vraiment. D'autant plus, les gestionnaires et certains professionnels restent protecteurs d'imposer des mécanismes d'invitation du plus grand nombre aux entrepreneurs.

Bref, le passage du capital relationnel et du capital humain, qui assure la création et le maintien des liens, vers le capital structurel, n'est pas présent dans le cas de l'ACET pour ce rôle relevé. La pratique d'institutionnalisation des interactions auprès des ressources externes n'est pas présente et n'a donc pas eu d'impact dans le cadre du rôle de réseautage et de gestion auprès des fournisseurs.

Suivant cela, il reste donc un rôle à explorer dans le cadre de ma réflexion en réponse à la question de recherche. Par conséquent, la présentation et l'analyse des résultats sur le rôle de réseautage et de gestion auprès d'acteurs financiers sont le deuxième rôle du capital relationnel présenté ci-dessous. Il s'agit du dernier des cinq rôles de l'incubation relevés aux fins d'identifier des pratiques d'institutionnalisation des réseaux externes et de la présence de capital structurel au sein de l'incubateur.

## **2.2 Rôle de réseautage et de gestion auprès des acteurs financiers**

Dans ma revue de la littérature, j'ai soulevé que le soutien au financement est un aspect important de l'offre de service de l'incubateur qui est attendu des entreprises incubées (Cammarata, 2003; Colbert *et al.*, 2010; Lewis *et al.*, 2011; UKBI, 2014; USED A, 2014; Walker *et al.*, 2004). Selon ces auteurs, le soutien aux entreprises incubées peut provenir d'une mise de fonds dans leur projet d'entreprise, par l'accès à des ressources qui investissent dans leur projet ou par l'expertise investie dans la préparation des documents et des présentations auprès de financiers potentiels. L'incubateur génère donc de la valeur par sa réponse aux besoins de financement (Hackett *et al.*, 2004). Par ailleurs, j'ai aussi relevé le fait que le gestionnaire de l'incubateur est non seulement concerné par le démarrage et la survie des entreprises incubées, mais aussi par la viabilité et la pérennité de l'incubateur. Si l'accès à des réseaux est une caractéristique primordiale de l'incubateur, l'accès à des réseaux de nature financière est déterminant. Ainsi, le rôle de réseautage et de gestion auprès des acteurs financiers est une partie importante du capital relationnel de l'incubateur.



Mon questionnement sur l'institutionnalisation des réseaux interpelle naturellement le capital relationnel des incubateurs. Or, qu'en est-il des réseaux plus spécifiquement financiers ? Dans leur plaidoyer sur comment l'offre de réseaux organisés de l'incubateur lui confère un avantage compétitif, Hansen *et al.* (2000), ne font pas de mentions spécifiques d'acteurs financiers parmi les intervenants pouvant ajouter une valeur. Ce n'est pas que la composante financière soit écartée par les auteurs, mais elle est traitée plutôt implicitement. En ce sens, les mécanismes d'institutionnalisation à mettre en place sont plutôt axés vers des conseillers experts en technologie, en marketing, en développement de produits ou vers des entreprises qui facilitent l'accès à des ressources humaines pour l'entrepreneur incubé. Les auteurs apportent ainsi peu d'exemples de liens auprès d'acteurs financiers.

Par ailleurs, quelques années plus tard, les auteurs Tötterman *et al.* (2002) poussent plus loin le caractère déterminant de capital social et relationnel de l'incubateur et le distinguent explicitement du capital financier. Les résultats de cette recherche sur trois incubateurs finlandais leur permettent d'affirmer :

Another finding was that support that focuses principally on financial capital is not the key aspect that business incubators should focus on when supporting entrepreneurs who try to develop a viable business (p. 487). [...] The focus should possibly be more on the development of business networks (p. 505).<sup>29</sup>

Ainsi, les auteurs distinguent l'apport des efforts faits sur les réseaux d'affaires de celui sur le capital financier et vont même jusqu'à sommer les incubateurs de mettre un focus plus grand sur le développement des réseaux.

---

<sup>29</sup> Une autre découverte est que le soutien qui se concentre principalement sur le capital financier n'est pas l'aspect essentiel sur lequel les incubateurs d'entreprises doivent se concentrer pour soutenir les entrepreneurs qui tentent de développer une entreprise viable [...] L'accent devrait éventuellement être davantage sur le développement des réseaux d'affaires (traduction libre).

Un peu plus tard, dans le cadre de leur étude ethnographique sur un incubateur au Danemark, Bøllingtoft *et al.* (2005) utilisent spécifiquement cet argument de Tötterman *et al.* (2002) pour faire valoir le fait que les réseaux et les mécanismes qui les organisent sont déterminants pour un incubateur. Sans spécifiquement exclure les réseaux financiers, les mécanismes proposés et la conclusion de leur étude mettent de l'avant, en référant à Hansen *et al.* (2000), le fait que le plus important facteur de succès de l'incubateur est le réseautage : « There is increasing recognition in the literature that the most important factor/service in a successful incubator program is networking (Ekholm and Haapasalo, 2002; Hansen *et al.*, 2000). »<sup>30</sup>

Bien que je comprenne la distinction que font les auteurs entre les actifs de nature financière et ceux de nature relationnelle, j'ai du mal à complètement dissocier les réseaux d'affaires du capital financier. En ce sens, l'acquisition d'actifs financiers pour un incubateur infère, nécessairement, des interactions auprès de réseaux externes sauf dans des cas rares où les gestionnaires de l'incubateur financent à cent pour cent ses activités et les investissements faits au sein des entreprises incubées. L'ACET ne fait pas partie de ces cas.

Par conséquent, l'exploration des interactions auprès de ressources externes de nature financière est pertinente pour un incubateur d'entreprises. Le financement de l'incubateur et des entreprises incubées occupe un espace important dans le rôle de réseautage et de gestion des relations externes. Ce rôle se définit selon la provenance des investissements au sein de l'incubateur, le fait d'investir ou pas dans les entreprises incubées et la manière dont les gestionnaires de l'incubateur envisagent leur implication dans les efforts de financement des entreprises incubées.

De ce fait, il devient pertinent d'explorer comment l'ACET joue ce rôle afin de déceler s'il y a, dans ses pratiques actuelles, des lieux de formalisation des processus et

---

<sup>30</sup> Il y a une reconnaissance grandissante dans la littérature que le facteur/service le plus important dans un programme d'incubateur à succès est la mise en réseau (traduction libre).

des interactions. Je relève ainsi les données sur les relations et les interactions en jeu pour l'incubateur qui doit assurer le rôle de réseautage et de gestion auprès des acteurs financiers. Comme pour le rôle auprès des fournisseurs, la question de recherche m'invite à explorer si un capital structurel se forme dans la manière dont l'ACET crée et maintient ses liens et ses interactions auprès d'acteurs financiers. Ces acteurs sont interpellés au bénéfice de l'ACET ou pour celui des entreprises incubées. Dans les deux cas, les résultats de l'exploration des territoires occupés par ces acteurs et la manière dont les relations sont organisées sont pertinents à mon questionnement sur l'institutionnalisation des interactions et l'impact de cette pratique.

Avant de relever ces territoires d'interactions, une mise en contexte s'impose. D'abord, l'ACET investit une mise de fonds dans le démarrage de toutes les entreprises incubées, et ce, en échange d'une participation dans l'équité de celles-ci. Ensuite, dans tous les cas relevés, ce sont les gestionnaires de l'ACET qui ont initié les relations auprès des acteurs financiers, autant pour assurer le financement de l'incubateur que pour celui des entreprises incubées. Enfin, à ce jour, les financements faits au bénéfice de l'incubateur ont pris la forme de donations, de subventions, de salaires, de biens et de services. Les financements faits au bénéfice des entreprises incubées ont plutôt pris la forme d'investissement en argent en retour d'une participation dans l'équité des entreprises, de subventions, de prêts et de bourses d'excellence. Par conséquent, les acteurs financiers du réseau de l'ACET sont formés : d'individus privés, d'organisations publiques, de fonds d'investissement privés, de fonds d'investissement publics et d'entreprises privées.

Dès lors, ma réflexion sur le rôle de réseautage et de gestion auprès des acteurs financiers de l'ACET est faite suivant l'exploration de pratiques sur le recrutement de l'acteur financier, sa mise en relation avec l'entrepreneur et les processus et les mécanismes de suivi et d'organisation des interactions. Les descriptifs d'expériences vécues et les points de vue de gestionnaires, d'acteurs financiers et d'entrepreneurs de l'ACET se succèdent et s'entrecroisent parfois, ci-dessous, au soutien de ma réflexion.

### 2.2.1 Points de vue des gestionnaires et des intervenants externes

Le point de vue des gestionnaires de l'ACET sur l'importance du financement est clair. Chacun d'eux, à sa manière, soulève comment cette préoccupation est fondamentale dans ce qu'ils tentent d'accomplir. Les affirmations en ce sens sont abondantes, le rappel de l'importance de l'argent est constant et le rôle ainsi que la responsabilité qu'ils se donnent autour de la chose financière sont sans équivoque. De ce fait, l'expression « vallée de la mort » est lancée par « Gest1 », lors de ma toute première rencontre avec lui. Il me dessine comment les entrepreneurs en démarrage sont au centre et qu'un ensemble de composantes doit graviter tout autour de lui pour que le projet puisse devenir une entreprise viable. Or, à travers cet environnement favorable à la réussite du projet, le gestionnaire ajoute avec fermeté un trait de crayon qu'il désigne comme la « vallée de la mort » : un désert provoqué par l'absence de financement. Pour lui, l'ACET a un rôle déterminant sur le financement des entreprises incubées, sans quoi tout le reste des composantes a peu d'impact.

Cette perception est toute aussi forte pour « Gest3 » qui, près de quatre années suivant ma rencontre avec son collègue gestionnaire, m'affirme ceci :

Bon écoute, on comprend que le vrai nerf de la guerre, les vraies choses arrivent lorsqu'ils (*les entrepreneurs*) débutent. Lorsqu'ils ont leur financement, là, tu flips ça. Parce que c'est toujours un cheminement, c'est jamais facile d'aller chercher le financement, c'est toujours, regarde, il n'y n'en a pas de facile. On leur facilite la vie parce qu'on a quand même une façon de faire, puis je pense que nos entrepreneurs sont quand même privilégiés. Ils nous disent souvent « merci, on apprécie beaucoup. » C'est un chemin de croix. Tout ça là, c'est un chemin de croix pour en arriver là.

Plus tard, durant l'entretien, il ajoute : « Le réseau financier est important parce qu'on bâtit une voiture puis, malheureusement, on n'est pas encore tous sur des Teslas, mais on met le gaz. Le financement, c'est le gaz pour faire avancer. »

Dans le même sens, le gestionnaire soulève comment la nature technologique des entreprises ajoute à la difficulté de financement. Sur cela, il me dit :

Les sources de financement sont restreintes. Il ne faut pas se le cacher, le niveau de risque est excessivement élevé. [...] On a réussi à lever beaucoup d'argent pour faire passer de la preuve de concept à un vrai prototype. [...] Le 20 000\$ de l'ACET sert souvent à ça aussi, il ne faut pas se le cacher, développer le premier prototype pour passer de la preuve de concept à un prototype. [...] Ça, c'est un enjeu là tu sais, si on regarde vraiment le *process* de création d'entreprise de technologie, cette partie-là, pour certaines entreprises, devient un enjeu important. Comme je te dis, à date, on a quand même bien réussi. [...] La plupart du temps, il faut être imaginatif sur les moyens financiers qu'on va chercher à gauche et à droite pour financer le développement de prototype. C'est une portion qui a toujours été difficile. [...] On a des partenaires, puis des fois, ce sont des anges qui investissent, qui acceptent de prendre ce risque-là parce qu'on est à un niveau de risque beaucoup plus élevé.

Lorsque je demande au gestionnaire s'ils sont nombreux à faire partie de ces partenaires financiers, il me répond :

Notre crédibilité a fait en sorte que, aujourd'hui, on a des gens de l'externe qui nous approchent pour investir dans nos entreprises. On a gagné des gains, on a des gains importants dans ça. De plus en plus, on a des anges financiers sur une base individuelle. [...] Faut le dire, t'investis parce qu'il y a un bon projet en premier lieu, pas parce que c'est l'ACET. T'investis parce que le projet est intéressant puis qu'il répond souvent à un secteur d'activité que tu connais. Donc tout ça fait en sorte que, de plus en plus de nos partenaires et nos partenaires gouvernementaux et privés autour de nous, que ce soit des banques, des institutions financières, au début, ils étaient beaucoup plus réticents à participer à nos montages financiers. Mais on a gagné nos lettres de noblesse, puis aujourd'hui, bien on a multiplié nos partenaires autour de nous.

Plus tard, je pousse sa réflexion sur le niveau d'implication des gestionnaires et le rôle plus spécifique dans la gestion des entrepreneurs auprès d'acteurs financiers externes, il me dit :

Tu sais la contribution de l'ACET, puis on se le fait dire beaucoup de nos partenaires, nos entreprises sont bien préparées parce qu'on leur apprend

comment présenter leur entreprise. Tu ne fais pas un *pitch* de vente scientifique. Les gens ne t'obstineront pas sur la technologie. Autour de la table, ce sont des gens d'affaires, ils veulent savoir si ça fonctionne. Mais démontre-leur que tu vas leur faire faire de l'argent, que le modèle d'affaires va être rentable en fin de compte et comment tu vas t'y prendre. [...] Il y a des entreprises qu'on a dû leur faire pratiquer 10 fois leur *pitch* de vente. [...] C'est toute une éducation à faire. Vraiment toute une éducation.

Il va sans dire que, pour les gestionnaires, l'importance de l'accompagnement à travers ce passage de la « vallée de la mort » est gage de réussite du rôle de l'ACET et une partie déterminante de son succès. La manière d'accompagner l'entrepreneur sur le plan financier est un rôle que le gestionnaire associe directement à la survie des entreprises. Le gestionnaire me partage ainsi cette réflexion :

Je faisais le constat, il n'y a pas longtemps, qu'aucune entreprise avec qui on a passé l'étape de financement, a fermé ses portes à ce jour. Ok. Donc, celles qu'on a acceptées comme projet, ça s'est rendues au financement et toutes celles dont on a réussi un premier financement, maintenant, on n'en a aucune de fermée. Aucune, aucune. On peut se réjouir de dire, bon on touche à du bois, bon il y en a que ça a été plus difficile, d'autres plus faciles, mais aucune sur le bord de la faillite là. [...] On les suit, on ne les lâche pas. Parfois, on pleure avec eux autres, des fois on se réjouit avec eux, on mange aussi des claques avec eux.

Cette gestion qui « ne les lâche pas », décrite par le gestionnaire, semble aussi liée au fait que le réseau d'acteurs financiers est initié et géré par les gestionnaires qui se font, en quelque sorte, gardiens de l'accès et du suivi des interactions. À la différence des fournisseurs de services de coaching et professionnels, les liens et les suivis sont très étroits entre les gestionnaires, les ressources externes financières et les entrepreneurs. Ces liens et ces façons de faire sont devenus la fierté des gestionnaires. C'est d'ailleurs ce que « Gest3 » prend soin de me souligner, ici et là, durant nos entretiens :

Il y a des réseaux où, je ne veux pas être prétentieux, on est excellent, si je me compare à beaucoup d'autres cas similaires à nous à travers le Québec. Notre réseau financier, il s'en vient vraiment bon. [...] Ils sont de plus en plus

performants. [...] Puis notre crédibilité est de plus en plus assise. [...] Je pense qu'on a bâti une très bonne réputation. [...] Là où l'ACET a bâti ses lettres de noblesse, je pense que notre crédibilité, c'est au niveau des réseaux d'anges financiers. [...] Les gens nous regardent un peu partout. [...] Parce qu'il n'y a pas beaucoup d'incubateurs qui réussissent à faire ce qu'on fait sur le plan financier. Il n'y en a pas beaucoup, vraiment pas beaucoup. [...] On n'a pas fait trop de bruits. On en a fait un peu, puis là bien [...] c'est des gens ou des fonds qui nous approchent pour travailler avec nous. Donc, je pense qu'on a démontré qu'on fait un travail qui est sérieux, qui est bien fait et que nos entrepreneurs sont bien accompagnés.

Cette allusion à l'accompagnement des entrepreneurs me rappelle que, durant un autre entretien avec ce gestionnaire, nous discutons du fait que certains fournisseurs de cabinets de professionnels souhaitaient mieux structurer les relations auprès des entrepreneurs et des gestionnaires de l'ACET. À cela, il m'avait répondu :

Je vais t'avouer, on n'était pas bien bien structuré. [...] J'aime mieux tout de suite qu'on fasse une réflexion là-dessus puis qu'on se structure correctement pour qu'on parte du bon pied. [...] Écoute, quand j'ai vu les états financiers là, je me mets à pleurer. Ils (*les entrepreneurs*) n'ont aucune idée c'était quoi. Donc, l'autre élément aussi c'est, dès le départ, de bien les structurer pour qu'ils commencent à décrire leur entreprise sur le plan comptabilité et finances de la bonne façon.

Plus tard, nous discutons d'un entrepreneur en particulier pour qui les gestionnaires de l'ACET ont encadré ses activités de démarrage et il me partage : « Ça prend toujours du temps le financement, mais c'est un beau cas type, je pense, où on a les étapes qui ont été bien faites, structurées, bien accompagnées. »

Il est intéressant de noter comment le gestionnaire associe, spontanément, le besoin de plus de structure à des aspects financiers. Mes entretiens et mes observations du gestionnaire permettent de constater qu'il est bien lucide de l'ensemble des composantes à gérer pour le développement d'une entreprise en démarrage. Toutefois, le thème de structure le ramène, naturellement, à des pratiques liées aux aspects financiers. Comme quoi la finance et le rôle de l'ACET auprès des acteurs financiers

sont une priorité sur le plan des liens à créer, maintenir et gérer de manière plus structurée au niveau des interactions avec les entrepreneurs.

De ce fait, le recrutement initial des acteurs financiers est fait à partir des liens étroits des gestionnaires et la nature financière de ces liens en fait une priorité de gestion parmi toutes les autres ressources externes. Aussi, des mécanismes sont en place afin de structurer les interactions entre les gestionnaires et les acteurs financiers. De plus, ces mécanismes permettent aussi d'offrir une vitrine formalisée pour les entrepreneurs et leur projet d'entreprise.

Ces liens initiaux et les mécanismes de suivis des interactions me sont révélés, plus particulièrement, suivant mes entretiens avec « Gest2 ». Ce dernier est là depuis la création de l'incubateur et son quotidien dans les opérations lui permet de me confier, au fil de nos conversations, comment l'ACET recrute, structure ses relations et fait ses suivis de l'avancement pour le compte des acteurs financiers. De plus, mes rencontres individuelles auprès de nombreux de ces acteurs et l'accès à la documentation de l'ACET me permettent de mieux saisir leur intérêt respectif et comment leurs interactions se déploient au sein de l'ACET et, dans certains cas, à l'endroit des entrepreneurs incubés.

À cet égard, le gestionnaire m'informe que leur CA est principalement formé d'investisseurs privés de l'ACET auquel se sont ajoutés les représentants des financiers publics. Ces investisseurs privés initiaux sont d'anciens collègues de classe universitaires de « Gest1 », membre lié à sa famille ou membre lié aux anciens collègues de classe. Ces investisseurs ont été personnellement et formellement sollicités par les gestionnaires et ont adhéré à la vision des deux gestionnaires fondateurs. C'est le témoignage de l'investisseur « AF2 » qui me raconte comment tout cela a commencé :



C'est une conversation comme ça avec (*nomme un gestionnaire*), [...] puis là, c'est lui qui m'est revenu avec cette proposition-là de dire « écoute on va former un groupe » On appelle ça de l'accélération d'entreprise, d'entrepreneurship, mais c'est dans le but de dire aux jeunes qui sont à l'Université que si vous avez un projet, soumettez-nous le. Puis, si ça de l'allure, on va vous aider à faire un plan d'affaires. On va essayer de vous accompagner [...] puis on va essayer de vous entourer pour réellement que vous puissiez partir votre entreprise.

Pour « AF4 », son implication dans l'ACET est aussi le résultat de discussions autour de la vision, qu'il me raconte :

Moi j'avais parlé depuis des années avec (*nomme un gestionnaire*). [...] Il me demandait de participer dans un programme universitaire, de parrainer un nouveau programme universitaire. Puis j'ai dit « ah c'est intéressant ça, il y a des nouvelles choses à l'Université. [...] (*nomme un gestionnaire*) me dit « on part un accélérateur d'entreprise surtout dans le domaine de R et D en technologie.

Cette vision initiale a été aussi présentée au financier public « AF7 » qui dit :

Bien, en fait, le projet a été monté par (*nomme un gestionnaire*) à l'époque qui était au (*nomme un organisme*). On était dans les premiers qui ont été interpellés pour le financement. Donc, dès le départ, le plan d'affaires de l'ACET, c'est nous qui l'avons financé.

Enfin, « AF6 » me raconte que c'est un des investisseurs initiaux et amis de « Gest1 », qui l'a sollicité : « Bien moi, l'association avec l'ACET, c'est à travers (*nomme l'investisseur*), c'est un ami à moi. [...] Il m'a offert que je me joigne justement au début à ACET capital et, par la suite, à ACET, au CA de l'ACET. »

Bref, ce sont des liens étroits qui composent les acteurs financiers initiaux. Ces liens sont formellement créés par les gestionnaires et la vente du projet de l'ACET est réalisée suivant des mécanismes de rencontres individuelles, en groupe et de présentation d'un plan d'affaires.

Par ailleurs, malgré cette grande proximité entre les acteurs financiers et les gestionnaires, des mécanismes formalisant les interactions sont mis en place dès les premiers investissements. Dans un premier temps, je constate cela grâce à l'accès que me donnent les gestionnaires à leurs documents internes. Je constate ainsi que, depuis la toute première année d'opération de l'ACET, le CA se rencontre systématiquement quatre fois par année. Des procès-verbaux tiennent lieu des discussions et des décisions spécifiques de chacune des rencontres. De plus, je relève la participation assidue de presque tous les membres à chaque rencontre. Parmi les sujets récurrents à chacune des réunions, je souligne le temps prévu à la fin de chaque rencontre pour l'état de l'avancement des projets d'entreprise. Cet espace est offert à des entrepreneurs sélectionnés par les gestionnaires pour venir présenter leur projet et recevoir du *feedback* des membres du CA.

Dans un deuxième temps, le constat des mécanismes qui formalisent les interactions provient de mon accès à une réunion du CA. C'est suivant l'invitation d'un gestionnaire que je suis appelé à assister à une réunion à titre d'observateur. Cette réunion est à l'image de ce que j'anticipais à la suite de ma lecture de la documentation. Toutefois, ce que les documents ne me permettaient pas de saisir, c'est la manière dont les entrepreneurs viennent présenter leur projet et les interactions autour de ceux-ci. À cet effet, je constate qu'il s'agit de présentations formelles des projets. Ces présentations sont le fruit d'efforts des entrepreneurs et des gestionnaires pour que le *pitch* soit à la hauteur des attentes. Ces attentes sont indirectement exprimées lors du feedback donné aux entrepreneurs par les membres du CA et lors du feedback donné aux gestionnaires de l'ACET, sans la présence des entrepreneurs.

Je constate aussi que les composantes de marché et de financement des projets sont au cœur des questionnements initiaux et des préoccupations de l'ensemble des membres du CA. Les principales questions soulevées sont : « Qui va vouloir de votre invention? En quoi ça va révolutionner l'industrie ? Il n'y a pas quelqu'un d'autre qui fait ça ? Comment pensez-vous vous financer ? Comment vous allez vivre pendant que

vous développez ça ? ». Bref, les questions viennent de part et d'autre, selon la nature du projet et le champ d'expertise des personnes autour de la table. Ces questions sont pertinentes et parfois désarmantes pour un entrepreneur peu habitué.

Il va sans dire que présenter devant les membres tous attablés dans une salle de conférence peut être intimidant. Le profil public de certains membres peut aussi être une source de stress. Aussi, la manière dont les questions sont posées laisse parfois peu de marge à l'erreur dans la réponse attendue. En fin de compte, ce temps de présentation est formel et donne ainsi lieu à toutes sortes de réactions et d'interactions. Au final, les présentations ont une saveur définitivement financière alors qu'elles se terminent toutes par une affirmation, parfois explicite, parfois implicite, de l'entrepreneur qui présente : « je cherche du financement. »

Le climat des interactions reste convivial, mais je ressens aussi la tension des entrepreneurs qui semblent miser beaucoup sur cette vitrine afin d'être propulsés dans la réalisation de leur projet. Ils sont conscients de l'influence des gens autour de la table, chose qu'ils me confirmeront, plus tard, lors d'entretiens avec eux. Je sens aussi une certaine préoccupation des gestionnaires qui sont à la fois fiers et sans contrôle de la prestation des entrepreneurs cette journée-là. J'observe aussi comment les membres du CA sont très attentifs et presque enjoués d'être partie prenante à ce processus formel de présentations de projets.

Selon les présentations, les questions viennent, les réponses aussi et les gestionnaires donnent des compléments, au besoin, à certaines réponses des entrepreneurs. Les membres du CA présents réagissent sans trop de retenue devant les entrepreneurs et se font généreux de leurs commentaires, mais surtout de leur transparence. Les membres ne sont pas toujours du même avis sur les commentaires formulés et cela donne lieu à des moments particuliers pour l'entrepreneur en quête de la réponse à donner ou du conseil à amener avec lui suivant la rencontre. Une fois cette

période de questions terminée, les entrepreneurs quittent la réunion après avoir fait le tour de chacun présent, pour une poignée de main en guise de remerciement.

Suivant leur départ, j'assiste à la discussion qui suit. Fait intéressant, c'est un moment où, plus formellement, les réponses reçues des entrepreneurs sont discutées, de nouvelles questions émergent et des réactions sont exprimées. C'est aussi le moment où des assignations plus spécifiques sont faites. J'assiste ainsi à l'assignation de certains membres du CA à des projets spécifiques pour accompagner les entrepreneurs sur des aspects particuliers qui concernent leur champ de compétence. Je constate ainsi le niveau d'engagement des membres et le sérieux avec lequel ils s'investissent. Lorsque l'assignation est entendue avec le membre, ce dernier fait part des démarches qu'il entend faire et s'engage à faire rapport de l'avancement à la prochaine rencontre.

En discutant avec les gestionnaires, je comprends que des suivis sont faits auprès des gestionnaires de l'ACET entre chacune des rencontres du CA. L'opérationnalisation des suivis n'est pas discutée lors de la réunion que j'observe, mais je constate que la prestance des membres, leur profil d'affaires de haut niveau, leur mode de vie très occupé et l'appréciation des gestionnaires devant leur volonté d'investir et de s'investir somment les gestionnaires à ne pas avoir à affirmer ouvertement comment le membre doit rendre compte de l'avancement du dossier.

Plus tard, les gestionnaires me font comprendre que cela ne pose pas problème et que les suivis sont d'abord faits par les gestionnaires auprès des entrepreneurs. Ils me disent aussi que les membres assignés aux projets appellent régulièrement les gestionnaires pour partager l'avancement. Cela dit, le gestionnaire me fait bien comprendre que le mode de gestion « on les lâche pas » est pleinement mis en œuvre dans la gestion d'interactions qui impliquent les membres du CA. Les gestionnaires considèrent les membres assez généreux de donner de leur temps et d'ouvrir leur réseau personnel au bénéfice des entrepreneurs. De ce fait, les entrepreneurs sont suivis de très près et ont des comptes à rendre aux gestionnaires ainsi qu'aux acteurs financiers.

Plus bas, je soulève comment les entrepreneurs me confirment ce qui est affirmé par les gestionnaires.

Ma participation à cette réunion m'a ouvert un champ à explorer auprès d'entrepreneurs et des membres du CA sur leur perception du rôle plus formel qu'il leur est attribué. En ce sens, je profite de mon expérience d'observateur au CA pour aborder le sujet de cette vitrine offerte par les gestionnaires lors d'une entrevue avec un entrepreneur incubé. La réaction de l'entrepreneur « Ent1 » sur le sujet est explicite :

Ils (*les gestionnaires*) m'ont donné de la visibilité à leur CA. Ça, bien du monde ne le verra pas là, mais quand tu peux présenter, je suis allé faire un *dry run* au CA. J'ai pu présenter au CA. Ça, ça donne une visibilité d'enfer. [...] puis (*nomme une personne du CA*) qui était au bout de la table, il ne parlait pas. Il faisait des petits signes de « oui ». Il ne disait rien. Puis quand je suis sorti en remerciant tout le monde, serrer la main à tout le monde, je lui ai serré la main en sortant, il m'a fait un gros signe de oui [...] Il n'a rien dit, pas un traître mot de la rencontre. Ce que j'ai su après c'est que c'est lui qui a poussé mon dossier. Après ça, tout était débloqué de mon côté. Ça a super bien été, (*nomme une personne du CA*) a été le premier à mettre des sous dans mon entreprise. [...] Après ça, bien tu sais, tu as (*nomme une personne du CA*) qui embarque ça veut dire quelque chose, c'est énorme comme influence. Après, le reste de la ronde (*de financement*) ça été super bien.

Sur ce soutien plus formel de certains entrepreneurs, l'acteur financier « AF2 » me dit :

Le CA joue pas mal un rôle de conseil. [...] Il ne faut pas prendre la place du management comme tel. Je pense que nous autres on est là plutôt pour donner des orientations à dire « bien écoute, on aimerait que vous donniez un peu plus, tu sais, de détails de certaines choses. » [...] À l'occasion il y a des membres du conseil, mettons c'est en (*nomme une industrie*) bien (*nomme un membre du CA*) connaît ça. Es-tu capable de l'examiner un peu plus en profondeur ? Ça c'est bon. Je trouve ça bon que quand certains membres du conseil peuvent aider au management. Si le management peut le faire tant mieux, mais s'ils ont besoin d'expertise supplémentaire, puis il y a des gens sur le conseil qui l'ont écouté (*l'entrepreneur*), ils peuvent au moins donner leur point de vue puis, s'ils ont du temps, bien ils peuvent rentrer dans le dossier un peu plus en profondeur.

Ça, je trouve que c'est bon parce que ces gens-là ont de l'expertise, puis ils peuvent en faire profiter aux autres.

Ce mécanisme formalise ainsi l'adhésion des entrepreneurs et leur projet d'entreprise auprès des membres du CA. Ce rôle attribué est particulièrement intéressant dans le contexte d'entreprises en démarrage. Ces présentations organisées, à chaque réunion, permettent ainsi d'introduire formellement les entrepreneurs aux acteurs financiers de l'ACET et de mettre à profit l'influence et l'expertise des membres, le cas échéant. C'est aussi un moment pour voir si les projets ont le potentiel d'aller plus loin. Sur cela, l'acteur financier « AF4 » me raconte :

À ce moment-là, il y a des décisions à avoir de la part de l'ACET. Il faut quand même être transparent puis honnête avec ces gens-là (*les entrepreneurs*). Moi je sais que j'en ai froissé une couple de gars, mais quand je dis aux gars « écoute malheureusement t'es dans un domaine que je connais excessivement bien ici là. Ça ne sert à rien d'aller plus loin. »

Enfin, ce mécanisme en place est aussi l'occasion pour les gestionnaires de structurer une première expérience de présentation des projets des entrepreneurs. Comme l'a décrit « Gest3 », ci-dessus, la manière de faire des *pitchs* est « vraiment toute une éducation » pour des jeunes entrepreneurs de profil technologique.

De ces introductions initiales, « Gest2 » me raconte comment les acteurs financiers prennent leur rôle au sérieux et répondent aux demandes des gestionnaires de s'impliquer dans l'avancement des projets. C'est le cas notamment de « AF2 » qui, selon le gestionnaire, s'investit : « autant dans le cadre du comité de sélection, ou dans le cadre d'ACET capital, dans le cadre des investissements potentiels, puis dans le cadre des demandes de subventions, pour qu'il appuie les demandes de subventions. » C'est aussi le cas de « AF3 » dont le gestionnaire décrit ses présences par : « On le voit quasiment une fois par mois lui. Il est souvent dans les parages. »

Pour l'acteur financier « AF5 », ces assignations à des projets sont à prendre au sérieux. Il est lui-même un entrepreneur aguerri et m'affirme qu'il reste très près de ses investissements. Il me partage sa façon de structurer ses interactions auprès des entrepreneurs :

Quand je dis le rôle d'un conseil d'administration, tu sais quand j'ai dit tantôt que quand j'ai décidé de mettre de l'argent dans des entreprises, il faut que je passe une journée semaine. Et puis c'est pareil, toutes les entreprises, où ils ont des conseillers, ce qu'elles veulent un moment donné c'est des *hands on* aussi. Parce que c'est bien beau dire comment tu fais les choses, mais faut que tu aides à les faire.

Ces rôles joués par les acteurs financiers ont d'ailleurs fait dire à l'entrepreneur « Ent1 » :

C'est bizarre pour moi de le dire aujourd'hui parce qu'il (*un financier, membre du CA*) travaille tellement en arrière, il n'est tellement pas en avant que je le sais, mais je ne peux pas bien te l'exprimer, tu comprends. Je sais qu'il a fait beaucoup pour nous [...] parce qu'il y a eu des affaires un moment donné, il y a eu un déclic un moment donné de « ah c'est clairement lui ça ». Juste le fait de mettre un premier montant puis, après ça, quand j'ai eu besoin d'une personne [...] il m'a recommandé. [...] Je pense que lui a influencé énormément le déroulement de ce qui se passe. Puis il continue d'y croire.

Un son de cloche similaire de l'entrepreneur « Ent7 » qui me dit :

(*un financier, membre du CA*) est notre mentor. C'est vraiment un mentor à très, très haut niveau pour nous. C'est-à-dire que, tu sais, on le rencontre, à peu près entre deux et quatre fois par année, puis c'est souvent pour des décisions stratégiques là. Comme il nous a ouvert les portes de (*nomme un distributeur*) dans le temps de le dire là. C'est vraiment plus à haut niveau.

C'est ainsi que ces personnes deviennent des liens vers d'autres liens. Tantôt, ces liens mènent vers des distributeurs de produits et services de l'entrepreneur, tantôt, ils ciblent des ressources humaines expertes pour leur comité aviseur. Les réseaux des

réseaux sont en action et d'autres besoins que ceux spécifiquement financiers sont comblés.

Toutefois, bien que ces contributions soient importantes pour les entrepreneurs, la nature financière de ces acteurs aidants est la priorité de l'impact souhaité des gestionnaires. La composante financière est le lien prioritaire de ces ressources externes interpellées par les gestionnaires de l'ACET. Ces gens investissent d'abord de l'argent parce qu'ils sont pleinement conscients que c'est ce qui est nécessaire aux entreprises en démarrage. Les gestionnaires ont sollicité l'appui financier de ces gens parce qu'ils sont pleinement conscients que la « vallée de la mort » peut anéantir tous les autres efforts d'accompagnement de l'entrepreneur.

Ces états de conscience ont donc poussé les gestionnaires à institutionnaliser le cercle initial de financiers autour de l'ACET. D'abord, ils le font par le formalisme imposé de quatre réunions par année du CA. Comme en font foi mes constats et les témoignages relevés des acteurs financiers et des entrepreneurs, ces réunions sont bien structurées et les présentations de projets obligent les financiers à interagir et à s'investir pleinement auprès des entrepreneurs incubés. Pour cela, les présentations sont un lieu de formalisme élevé assuré par les gestionnaires et les entrepreneurs dans la préparation des *pitchs*.

Ces mécanismes de formalisation des interactions n'ont pas suffi aux gestionnaires de l'ACET. En ce sens, ces derniers ont procédé à la mise sur pied d'un fonds d'investissement. C'est ainsi que la création du fonds privé ACET Capital est venue formaliser l'engagement des financiers. Par le biais de ce fonds, les ressources externes peuvent investir directement, argent et temps, dans un mécanisme qui institutionnalise leur engagement à long terme. Cette formalisation assure le suivi des interactions, mais offre aussi un mécanisme de réponse ponctuelle et adéquate aux besoins de financements des projets. Ce fonds est une manière d'organiser les acteurs financiers actuels, mais aussi d'offrir une vitrine institutionnalisée de promotion en vue



de l'accueil de nouveaux investisseurs. Au final, ce fonds est une confirmation de la place déterminante et prioritaire qu'occupent les réseaux financiers dans la liste des réseaux externes que l'ACET cherche à consolider.

Cette confirmation est tout aussi explicite de la part des acteurs financiers eux-mêmes. Le financement et les efforts qui le structurent à des moments importants dans le développement des entreprises incubées sont la raison première de l'engagement des acteurs financiers de l'ACET. Ce n'est pas que leurs autres contributions soient sans impact, c'est que tous les acteurs que j'ai rencontrés me rappellent comment le capital financier doit être au-devant des priorités de l'ACET. Leur engagement provient, d'abord et avant tout, du constat qu'ils font de l'importance de bien structurer l'accès à ces financements initiaux des entreprises en démarrage.

L'acteur financier « AF4 » est clair sur ce point :

Nous autres, en autant qu'on puisse aider ces gens-là à partir. L'idée, c'est d'aller chercher le maximum. Que ce soit des subventions ou des prêts à taux préférentiel, que tu peux avoir à travers les programmes d'entrepreneuriat, l'Université, quoi que ce soit. [...] Ils (*les entrepreneurs*) disaient l'ACET c'est *cute* là, maintenant c'est de l'argent que j'ai besoin. [...] En autant que t'es *cash flow positive*. En autant que tu payes tes dettes. Pour moi, c'est un succès. [...] Puis, pour tout le monde, on va s'entendre que le succès, c'est dans le succès financier de ces corporations-là. Sinon, c'est une *joke*.

L'acteur financier « AF5 » partage l'idée d'aller chercher le maximum et décrit son rôle en ce sens :

L'ACET, c'est un organisme sans but lucratif. Tu sais, nous autres on est souvent sollicité pour être des présidents d'honneur. Des présidents d'honneur, dans le fond, la plus grande qualité d'un président d'honneur, c'est d'être un bon quêteur pour ramasser de l'argent.

L'argent est tout aussi crucial pour l'acteur financier « AF3 » qui voit son investissement comme une aide nécessaire de soutien plutôt que comme une manière d'avoir un retour sur son investissement. Il me dit :

Oui, aider les jeunes par la formation, puis là bien ça va plus loin par le soutien financier. [...] Aider certaines entreprises qui autrement ne pourraient probablement pas voir le jour à devenir une entreprise rentable et grandir peut-être. [...] Parce qu'ils ont besoin d'argent pour partir. [...] J'ai mis (*donne le montant qu'il a investi*) pour aider ces jeunes entrepreneurs-là, puis si je fais de l'argent avec tant mieux. Si j'en fais pas, *that's it*, je ne braillerai pas là-dessus. [...] Je me suis dit que les chances de perdre mon (*donne le montant qu'il a investi*) sont fortes.

Même motivation et sentiment pour l'acteur financier « AF2 » qui m'affirme :

C'est là qu'ACET capital rentre en ligne de compte. [...] leur donner un coup de main financier [...] un coup de main supplémentaire au départ. [...] Moi l'argent que j'ai mis là-dedans, c'est plus en relation pour aider au développement de ces jeunes-là qui ont un potentiel et si on fait de l'argent avec bien d'en avoir davantage pour aider. [...] S'il y a un retour, bien ça va nous permettre de pouvoir en réinvestir davantage.

Pour un autre acteur financier, « AF6 », le problème financier est au démarrage et ils sont peu à vouloir contribuer. Pour lui, l'ACET et ACET Capital viennent justement aider à ce moment plus difficile à financer. Il me partage ceci :

On regarde un des problèmes au Québec, c'est que t'as pas beaucoup de *seed financing* là. T'as pas beaucoup de financement pour les petites *business*. Tu sais, t'as soit des gros fonds qui vont financer des chèques d'une couple de millions si tu veux [...] ou très très petit, parfois des affaires gouvernementales. Dès que dans le milieu t'as besoin de 100-200-300 000\$ pour partir ta *business*, c'est très difficile.

Lui aussi, comme ses collègues investisseurs, il ajoute que l'objectif premier de l'investissement est d'aider les jeunes : « Le monde dans ACET capital, je pense que personne ne fait ça pour faire de l'argent avec ça. »

Enfin, pour « AF7 », financier public qui a investi au tout début dans l'ACET, le réseau financier de l'ACET est central à la valeur ajoutée de l'ACET :

Moi, dès le départ, je pensais qu'il y avait une grande valeur ajoutée, ça a été ça la grande valeur ajoutée. [...] T'as accès à ce réseau-là, puis après ça, l'accès à du financement privé. C'est ça [...] l'offre complète de l'ACET.

Plus spécifiquement sur l'idée d'institutionnaliser ce réseau par la création du fonds ACET Capital, il ajoute :

Bien je pense que c'est né d'une insatisfaction de la direction de l'ACET à ne pas être en mesure de lever rapidement du financement pour ses équipes. Ça, c'est ce que j'ai senti de dire « bien là on gagne partout puis ça va prendre des mois, puis au bout des mois, on ne sait même pas si nos équipes vont avoir bénéficié du financement adéquat. » On a dit «il faut démarrer un fonds. » Là est venu ACET capital. Pourquoi ? Parce que les gens autour de la table étaient capables de mettre de l'argent dans un fonds rapidement. [...] Ils suivent les projets puis c'est du capital de risque, mais très très patient là, comme on ne voit pas ailleurs.

La mise sur pied d'ACET Capital est donc un mécanisme qui est venu consolider les ressources externes et les interactions liées aux activités de levées de fonds et d'investissements dans les entreprises incubées.

Cette impression favorable du financier public n'est pas sans conséquence sur la suite des efforts des gestionnaires dans la formalisation du réseau d'acteurs financiers. D'ailleurs, pour ce financier public, les gestionnaires de l'ACET ont toujours répondu aux exigences demandées lors des financements initiaux et lors de la reconduction des nouveaux financements. Là aussi, les pratiques de formalisation des relations sont à l'œuvre. Elles prennent la forme de rapports annuels et de rencontres des représentants des organismes subventionnaires des gouvernements fédéral et provincial. De la documentation de l'ACET, je lis les rapports fournis qui font état

d'indicateurs de performance demandés par les organismes, et ce, à toutes les années depuis la première année d'opération de l'incubateur jusqu'à ce jour.

À cet effet, le nombre d'entreprises et d'emploi créés ainsi que l'ampleur des financements levés pour les entreprises incubées font partie de ces indicateurs. Selon les lettres adressées aux gestionnaires, les financiers publics sont satisfaits des rendements de l'ACET et de ses entreprises incubées. Ils sont aussi satisfaits du suivi formel qui est fait auprès de leur organisme. Sur cela, « AF7 » me mentionne : « Je pense qu'ils (*gestionnaires et coaches*) ont performé. Ils ont livré des documents à l'entière satisfaction. »

Par conséquent, les bonnes pratiques de formalisation des relations et de rapports sur la performance de l'ACET a pavé, en quelque sorte, la voie vers de nouveaux réseaux de financements publics. C'est ainsi que la vitrine institutionnalisée qu'est devenu ACET Capital et les bonnes grâces des financiers publics à ce jour ont été déterminantes aux efforts des gestionnaires d'intéresser un autre fonds public à intégrer le groupe. « AF8 », représentant de ce nouvel acteur financier public raconte:

(*nomme le gestionnaire de l'ACET*) nous a approchés pour qu'on investisse un montant substantiel dans son fonds (*ACET Capital*), à l'époque où il y avait vraiment que cinq investisseurs. [...] Bien au début, c'était vraiment verbal, mais on demande des présentations *PowerPoint* et une présentation globale du fonds puis, qu'est-ce qu'il fait, c'est quoi les critères d'investissement. À cet effet-là, il y avait vraiment de la bonne documentation.

Lorsque je demande à ce financier public pourquoi il a investi dans ce projet, il me répond :

À ces stades-là, le capital financier oui, mais c'est beaucoup le capital humain-là. [...] Quand on investit dans un fonds d'investissement, on va surtout regarder le gestionnaire du fonds, le commandité. Qui qui l'entoure ? C'est quoi ses outils ? [...] On demande des rapports trimestriels, des états financiers. Ça, c'est des suivis standards. Aussi, nous ce qu'on priorise, puis ça se fait

constamment dans tous les fonds d'investissement, on a en place des comités aviseurs, des comités consultatifs sur lesquels siègent les principaux commanditaires. [...] C'est un bon forum où le commandité va présenter ses affaires courantes, informer les commanditaires des dossiers qu'il y a en cours, les dossiers qu'il envisage investir.

Questionné sur le mécanisme de présentations des projets lors des réunions, le représentant du fonds public me dit :

Écoute je trouve ça intéressant. C'est bien d'être en contact avec ces jeunes-là. C'est le *fun* de voir ça. Puis j'ai pu constater, justement, ce qu'on pensait dans notre synthèse d'investissement, c'est vraiment l'apport de chacun des investisseurs, puis de mettre cela en perspective. Je pense que ça vient juste bonifier puis aider les entrepreneurs.

L'apport de chacun des investisseurs dans l'offre de service de l'ACET a été, jusqu'à ce jour, déterminant. Les témoignages sur l'importance accordée à la composante financière et l'influence de ces ressources externes auprès des gestionnaires de l'ACET sont révélateurs. L'impact se fait sentir par ce qui sous-tend les actions priorisées, le type d'accompagnement et là où les efforts de consolidation des pratiques des gestionnaires ont été investis afin de favoriser le succès des entreprises incubées. La perspective des gestionnaires et celles des acteurs financiers externes relevés convergent sur l'importance du rôle à jouer de l'incubateur auprès des acteurs financiers. Or, qu'en est-il de la perception des entrepreneurs incubés, ceux-là même concernés par le rôle de réseautage et de gestion auprès des acteurs financiers ?

### 2.2.2 *Points de vue des entrepreneurs*

Le point de vue des entrepreneurs est, lui aussi, explicite sur le rôle des gestionnaires sur le plan financier. Si les gestionnaires se définissent comme *hands on* sur la manière de gérer les relations, les interactions et l'avancement des dossiers de financement, les entrepreneurs sont à la fois conscients et reconnaissants de cette

pratique de gestion formalisée. Les réseaux financiers sont importants pour les entrepreneurs et le soutien des gestionnaires est remarqué.

Sur le sujet des réseaux, l'entrepreneur « Ent1 » me dit la chose suivante : « Les deux pôles que je vois qui sont importants pour nous, c'est un stratège financier puis un stratège relationnel. Parce que tous les problèmes qui arrivent sont tout le temps de l'argent ou du monde. » Sur le pôle financier, il me spécifie :

Il y a différents coachs à l'ACET, mais moi j'avais un coach principal, j'avais «mon coach» entre guillemets. [...] (*nomme le gestionnaire*) m'a accompagné dans toute ma ronde de financement, à chaque *pitch*, même qu'à la fin, il y a des *pitches* où je disais «tu n'es pas obligé d'être là, tu m'as vu aller.» Les derniers *pitches*, il ne disait rien. Mais juste le fait qu'il vienne et qu'il soit là, tu sais, c'est un bon *mood* en partant. Puis il est *chum* avec tout le monde. Le gars avait une question, puis si c'était une question un peu trop, qui sortait un peu de mon bal ou que c'était délicat. Lui il pouvait dire ça «tu sais on n'est pas là, là.» Donc, (*nomme le gestionnaire*) était là à chaque fois que je rencontrais des financiers.

Je cherche à savoir si les gestionnaires ont aussi joué un rôle d'introduction de l'entrepreneur auprès des acteurs financiers et il m'affirme :

Moi je suis arrivé en 2016 pour développer la techno. J'ai choisi Sherbrooke parce que l'Université avait une réputation de bien travailler avec l'industrie. Donc, j'avais zéro réseau financier ou d'affaires à Sherbrooke. Donc, ils m'ont vraiment présenté les différents groupes, les différentes personnes, Investissement Québec, la Banque Nationale, Desjardins aussi. Ils m'ont vraiment présenté, introduit à tout le réseau.

Pour l'entrepreneur « Ent2 », l'expérience de formalisation des interactions se reflète par les faits suivants :

(*nomme le gestionnaire*) avait une très grande emprise sur ce qu'on faisait parce que tout était lié au financement puis (*nomme le gestionnaire*) avait vraiment un savoir incroyable, pratique et théorique, en financement. Fais qu'il nous aiguille, nous challenge. Tu sais, on écrit le plan d'affaires. [...] C'était assez

intense. Je te dirais qu'on [...] se parlait au moins deux à trois fois par semaine pendant ce temps-là. [...] Écoute, négocier un financement avec ACET-Capital [...] On présente, on se fait challenger [...] mais je pense que dans l'ensemble, ils aiment ça et ça amorce la première négociation pour un premier investissement.

Sur l'accès au réseau de financiers, il ajoute :

On a des rencontres avec le DEC, avec la Banque Nationale, organisées pour monter justement un dossier complet. On discute avec Sherbrooke Innopole. [...] Puis par la suite (*nomme le gestionnaire*), s'est inscrit au registre des lobbys, du lobbying parce que justement il parlait à des interlocuteurs du gouvernement en notre nom. Ça se passe très, très bien.

Les autres entrepreneurs rencontrés se succèdent pour me raconter comment le rôle des gestionnaires est omniprésent dans leurs démarches qui mènent et qui entourent le financement de leur entreprise. En ce sens, l'entrepreneur « Ent3 » me confie que la présence du gestionnaire à ses *pitchs* aux financiers et les suivis qu'il faisait ont eu une importance pour lui :

Ça m'a sécurisé beaucoup. Parce que bon, évidemment t'as jamais fait ça puis bon moi, je le voyais comme une espèce d'ancre-là. Oui je trouvais ça bien qu'il soit là. [...] On faisait des suivis régulièrement, ça avait plus rapport avec le financement. [...] C'est le financement qui drivait.

Le sentiment d'être épaulé est partagé par l'entrepreneur « Ent4 » qui me dit :

Ça nous a donné confiance, en fait là, de voir que bien, que premièrement que l'on connaissait *fuck all* dans le financement. [...] Je pense qu'il (*le gestionnaire*) nous avait ouvert les yeux sur plusieurs aspects de l'entrepreneuriat. Un des points, c'est vraiment au niveau du financement-là. [...] Il y a une possibilité, justement, d'aller chercher des ressources à l'extérieur puis ça nous a ouvert les yeux sur les possibilités qu'on avait là. Tu sais tout l'argent qu'on met, bien on peut faire un effet levier avec plusieurs autres mécanismes.

L'entrepreneur m'explique que pour des diplômés en génie mécanique, les calculs sont au quotidien, mais que rien n'est enseigné sur la manière de calculer la finance et faire des montages financiers. Pour lui, l'apport du gestionnaire est déterminant pour ce qu'il tente de faire. Sur cela, il m'affirme :

Toutes ces choses-là, qui ne sont pas intuitives et qu'on n'est pas formé là-dessus. On n'avait pas de formation en affaires. Fait que ça juste plus éveillé qu'on avait encore plus besoin qu'on pensait. [...] Le financement, c'est comme, *ouin*, le plus gros gâteau *ever* là. Tu sais, c'est comme un méga gros bloc le financement.

Le descriptif de l'expérience d'encadrement vécue par l'entrepreneur « Ent5 » part du fait que l'ACET investit dans le démarrage. Il me dit :

On avait accès à un certain fonds de démarrage qu'on pourrait réinvestir dans les projets de recherche pour le valoriser, avoir accès au laboratoire et tout avec cette valorisation-là. [...] Fais que l'ACET trouvait ça intéressant parce que ça permet de multiplier par trois ou par quatre le fonds de démarrage. Fais que ça augmente les chances de l'entreprise.

Suivant cet investissement initial et une entente auprès d'un distributeur potentiel pour l'entrepreneur, il raconte :

Puis, c'est là où l'ACET a commencé à s'intéresser plus à notre dossier, à nous aider un peu plus à dire «ok on pourrait monter une structure de financement, on va faire ça comme ça, comme ça, comme ça. [...] (*nomme le gestionnaire*) est un intervenant exceptionnel je dirais. J'ai juste des bons mots à donner à (*nomme le gestionnaire*) sur l'accompagnement qu'il faisait avec les projets. [...] Il a vraiment *narrow down* le *business case* puis après ça, il a dit «on va commencer notre structure de financement, on va mettre en place votre financement. On pourrait aller chercher tel joueur, tel joueur, tel truc.» Puis là, il nous a vraiment aidés sur beaucoup d'aspects du plan d'affaires. Il nous a *challengés* pas mal.

Pour l'entrepreneur « Ent7 », l'organisation plus structurée du rôle joué par l'ACET commence formellement dans le cadre d'une demande de bourse d'excellence



provinciale qu'ils ont gagnée. Suivant cela, les gestionnaires ont continué à jouer un rôle d'accompagnement sur le plan d'affaires et de présentation formelle auprès des partenaires financiers. L'entrepreneur m'explique :

On a rédigé pour (*nomme la bourse*), puis là, c'est là que (*nomme le gestionnaire*) il a rentré disons en action, puis là, il a vraiment, tu sais, il a raffiné le plan d'affaires [...] a challengé notre plan d'affaires complet. Ça nous a donné un gros coup de pouce. Là, on écrivait tout notre plan, puis l'ACET nous présentait à des partenaires financiers. [...] Il a organisé un réseau de contacts financier avec Développement économique Canada et l'Université de Paris puis le MEIE à l'époque. [...] puis (*nomme les autres gestionnaires*) ont ouvert les portes à ACET-Capital pour qu'ils puissent investir dans notre première ronde.

Comme pour certains entrepreneurs relevés ci-dessus, la mise de fonds initiale et la présence des gestionnaires sont sécurisantes pour cet entrepreneur et le fait d'être dans l'ACET apporte une crédibilité sur le marché. En ce sens, il affirme :

Fais que, quand tu te promènes avec ton bâton de pèlerin et tu essaies de ramasser ton premier *cash* là, tout le monde te dit oui oui. Les autres sont-tu là ? C'est toujours, toujours ça. Puis, ACET a été les premiers à dire «oui on est là et voilà ton chèque.» Ça, ça a un effet rassurant et très sécurisant auprès des autres potentiels investisseurs. [...] Donc le fait d'être incubé dans l'ACET évidemment, j'avoue qu'au niveau de la crédibilité-là particulièrement auprès, tu sais, des financiers puis aussi des gouvernements. [...] Au niveau de la crédibilité, ça paraît très bien. Quand on *call* un meeting, ça ne fait pas *ticoune*.

Enfin, cet entrepreneur devient explicite sur comment les gestionnaires ont joué un rôle sur toute sa chaîne de financement, soit : la préparation du document pour la bourse d'excellence, la mise de fonds initiale, la première ronde de financement, la deuxième ronde, l'introduction à un fonds public et l'introduction à un groupe de recherche de premier plan. Il explique :

Donc on vient de déposer un projet, puis l'ACET a été très très présente pour nous supporter là sur ce projet. Pour notre deuxième ronde de financement aussi l'ACET je dirais qu'ACET a été présente. [...] Puis ils peuvent amener

Investissement Québec et tout ça à la table. Donc tu vois qu'il y a un continuum-là qui se passe avec l'ACET.

Je demande à l'entrepreneur comment se font les communications auprès des gestionnaires et il me répond :

Nous on tire très, très, très fort sur les couvertes-là. Quand tu nous donnes un bout de couverte là et qu'on sent qu'il y a de quoi de preneur, là on tire extrêmement fort et souvent, on arrive à nos fins grâce à ça. On n'est pas la personnalité gênée de prendre le téléphone et appeler. [...] Ça donnait du challenge à l'ACET et je pense que l'ACET aimait ça. Ils nous supportaient beaucoup. Par exemple, on a été les premiers à déposer une demande de subvention à la BDC. Bon on se l'est fait refuser, mais l'ACET nous a supportés.

Enfin, l'entrepreneur « Ent9 » abonde dans le même esprit sur la gestion *hands on*, la crédibilité et l'accès au réseau qu'apportent les gestionnaires de l'ACET. Pour lui, le rôle se manifeste de multiples façons :

Fait qu'on commençait rapidement à devoir faire un *pitch* avec les gens, puis il y avait d'autres personnes d'affaires assez connues là. [...] (*nomme un gestionnaire*) il nous a été vraiment d'une aide capitale. [...] Là, on avait besoin de financement puis dans le niveau financement, là l'ACET a contribué énormément parce que là, ils nous ont présenté des modèles puis là, ils nous ont dit «il faudrait faire ça, ça, ça, ça. [...] Faites vos devoirs, on se reparle dans deux semaines.» Tu sais on a eu beaucoup, beaucoup, beaucoup, beaucoup plus de suivis. [...] Fait que là, il a été une ressource-là très, très valable pour nous autres. Fait que là, je faisais des suivis avec lui très, très régulièrement.

Sur le rôle d'interaction auprès des acteurs financiers externes, il me raconte :

C'est lui (*le gestionnaire*) qui nous a introduit à tous les financiers. Fait que là, là ça a été majeur. [...] Il nous a accompagnés dans le montage financier, puis il nous a accompagnés dans toutes les rencontres avec les financiers. [...] Il nous avait bien préparés au niveau des chiffres, ils nous avaient bien préparés au niveau de la présentation. [...] Tu sais, il y a eu des rencontres, mais après ça, il y a plein plein de suivis.

Enfin, cet entrepreneur me partage comment il perçoit l'ACET dans le monde financier auquel il a été appelé à financer son entreprise :

C'est un gros sujet le financement-là parce qu'un moment donné il faut du financement, si on ne veut pas tout mettre. [...] L'ACET c'est comme une espèce de grand-papa, si on veut. C'est-à-dire qu'ils ne vont pas nous traiter comme les anges (*financiers*). Ils vont négocier des affaires, mais ils veulent s'arranger pour que ça marche et ils ne vont pas être requins avec nous. [...] Les conditions qu'on a avec l'ACET sont littéralement deux fois plus intéressantes. Deux fois plus que ce qu'on avait avec un ange, mettons. Fait que ça donne une idée un peu.

Finalement, si la chose financière est étrangère pour certains entrepreneurs au moment de leur adhésion à l'ACET, la prise de conscience de son importance est faite rapidement. Cette prise de conscience les pousse à vouloir en apprendre davantage sur la chose et à faire les devoirs qui s'imposent pour mener à terme leur préparation en ce sens. Les *pitchs* devant les acteurs financiers sont un premier test de cela et, rapidement, des comptes sont à rendre auprès des gestionnaires et des acteurs financiers sur les aspects financiers et comptables à l'intérieur de leur modèle d'affaires. Les entrepreneurs réagissent positivement à cette gestion serrée et sont reconnaissants du rôle des gestionnaires dans l'introduction à des acteurs financiers de premier plan et de leur présence tout au long de la chaîne des actions de financement.

Au final, gestionnaires, acteurs financiers et entrepreneurs se rejoignent sur l'importance du financement et des relations qui le procurent dans le processus de démarrage d'une entreprise. Pour les gestionnaires, la gestion des interactions se fait sur deux plans. D'abord, ils doivent s'assurer que l'incubateur est suffisamment financé pour mettre en œuvre et soutenir leur vision. Ensuite, ils doivent s'assurer que les entreprises en démarrage ont suffisamment d'argent pour passer « la vallée de la mort ». Les gestionnaires sont catégoriques sur l'importance de ce passage, sans quoi tout le reste de l'accompagnement devient futile. Pour cela, des acteurs financiers initiaux ont été consolidés et de nouveaux financiers ont été invités à la table.

C'est ainsi que le rôle des gestionnaires auprès d'acteurs financiers devient celui où l'incubateur manifeste ses plus importants efforts de formalisation des interactions. Les gestionnaires mettent en place des mécanismes spécifiques pour assurer la pérennité de l'incubateur et de celui des entreprises incubées. Une première action est la mise sur pied et la gestion d'un CA. Le CA est formé principalement des financiers initiaux et de personnes influentes, étroitement liées aux gestionnaires de l'ACET. Le formalisme est dans la tenue de quatre réunions par année et dans la documentation rigoureuse des décisions et des suivis de chacune des réunions. Ce formalisme incite tous les membres à faire preuve d'assiduité de par leur présence et leur implication directe sur les projets d'entrepreneurs. Ce formalisme a donc un effet de structuration des projets d'entreprises incubées.

En ce sens, les entrepreneurs sont sélectionnés, aux moments opportuns décidés par les gestionnaires, pour présenter leur projet aux membres du CA. Ces présentations sont formelles et les gestionnaires s'assurent que les entrepreneurs sont bien préparés et que les *pitchs* sont ficelés pour l'occasion. Le financement de ces entreprises est au cœur des préoccupations des membres. Le financement est aussi, explicitement ou implicitement, la demande finale de chaque entrepreneur. De plus, l'implication de certains membres prend la forme d'assignments formelles à des projets. Les suivis sont assurés par les gestionnaires auprès des entrepreneurs et, au besoin, auprès des membres responsables. Finalement, le formalisme des réunions du CA impose aux gestionnaires un soutien de gestion des interactions en amont, pendant et suivant les réunions. Ce formalisme impose aussi aux entrepreneurs une structuration de leur projet et des interactions à faire auprès des acteurs financiers.

L'invitation d'autres acteurs financiers à la table provoque la création d'ACET Capital. Ce fonds d'investissements privés est un mécanisme qui institutionnalise les relations, les interactions et les suivis de tous les investisseurs et les investissements dans les entreprises incubées. En parallèle à cela, les gestionnaires assurent le formalisme de leur reddition de comptes auprès d'acteurs financiers publics. Ce

formalisme des rapports fournis et la satisfaction des financiers des résultats et des bonnes pratiques de gestion pavent ainsi la route vers la consolidation d'un nouveau partenaire financier public. Ce partenaire est formellement invité à se joindre à ACET Capital, amenant avec lui d'autres mécanismes formalisant les interactions. D'entrée de jeu, ce nouveau partenaire apprécie la manière dont les gestionnaires introduisent formellement les projets durant les réunions et la structure de l'accompagnement.

Pour les acteurs financiers, la force de l'accompagnement des gestionnaires dans le « chemin de croix » du financement des entrepreneurs incubés vient cautionner, en quelque sorte, leur préoccupation du financement de ces entreprises. Leur plaidoyer ne laisse aucun doute sur l'importance qu'ils accordent au financement et aux efforts qui doivent être déployés afin de multiplier les sources et les réseaux qui les procurent. Ces acteurs sont dévoués à contribuer selon les formes d'aides demandées, mais gardent toujours en tête que l'argent est le « nerf de la guerre ». En ce sens, ils se prêtent volontiers à interagir selon les règles imposées par les mécanismes mis en place par les gestionnaires de l'ACET, voyant dans ce formalisme une manière d'inviter le plus grand nombre à la vision de l'incubateur. Ils sont lucides des défis que les financements de démarrage posent et restent très réceptifs aux demandes des gestionnaires dans le suivi formalisé des interactions.

Enfin, pour les entrepreneurs, l'accès et l'introduction aux acteurs financiers sont déterminants. Toutefois, cette mise en relation n'est pas suffisante pour eux. À cet effet, l'accompagnement des gestionnaires de l'incubateur est tout aussi déterminant dans la gestion des interactions. En ce sens, la préparation aux *pitchs*, la compréhension des aspects financiers et la manière de transiger et négocier auprès des acteurs financiers, et ce, tout au long de la chaîne des financements, sont spécifiquement soulevées dans les témoignages des entrepreneurs. Un rôle de gestion *hands on* des gestionnaires apporte une sécurité aux entrepreneurs qui avouent avoir été poussés dans les suivis financiers.

Du même coup, ils reconnaissent la grande valeur du soutien et de la rigueur apportés. Ce soutien survient en amont des rencontres auprès des financiers et lors des suivis jusqu'à la clôture des financements. Les suivis sont parfois intenses et l'intensité est liée, en partie, au fait que les gestionnaires sont ceux qui mettent en relation les acteurs financiers auprès des entrepreneurs. Ces acteurs sont issus de liens étroits avec les gestionnaires et leur crédibilité est, en quelque sorte, associée à chaque présentation de projet. Suivant les présentations, les entrepreneurs continuent à être suivis tout au long du continuum des financements. Cette situation de gestion qui ne « les lâche pas » est à la fois une conséquence et une contribution aux actions d'institutionnalisation des réseaux financiers.

En somme, mes données empiriques sur le rôle de réseautage et de gestion des acteurs financiers confirment la mise en place de mécanismes d'institutionnalisation des interactions auprès des réseaux externes. Ce rôle, à la différence de tous les autres rôles relevés, a donné lieu à des actions de formalisation des interactions. Le formalisme est présent dans le recrutement des acteurs financiers, dans leur gestion, dans leur introduction aux entrepreneurs incubés, dans la gestion de leur implication auprès des entrepreneurs et dans les suivis de l'avancement des interactions. De ce formalisme auprès des acteurs financiers, un effet de structuration est aussi présent auprès des entrepreneurs sur le plan de la préparation des présentations de projets, de l'éducation sur la chose financière et des suivis tout au long de la chaîne des financements.

Dans le cadre du rôle auprès des acteurs financiers, c'est d'abord le capital relationnel qui est à l'œuvre au sein de l'ACET. Toutefois, ce capital relationnel diffère de celui exhibé auprès des fournisseurs externes. D'abord, ce capital relationnel est fondé sur des liens initiaux très étroits entre les acteurs financiers et les gestionnaires. Ces liens se forment autour de la vision des gestionnaires de manière formelle et informelle, mais restent bien ancrés auprès des gestionnaires.

Le capital relationnel est aussi présent dans la confiance qu'ont ces financiers envers les gestionnaires. Cette confiance a été bâtie avant le projet de l'incubateur et perdure tout au long des démarches initiales menant à la création de l'incubateur. Cette confiance est aussi importante lors de la mise en place et de l'adhésion des financiers à des mécanismes facilitant le financement des entreprises incubées. Liens étroits, relations de confiance et co-construction d'une vision en devenir sont donc des éléments qui distinguent le capital relationnel de l'ACET auprès des acteurs financiers du capital relationnel auprès des fournisseurs externes.

Comme pour le rôle auprès des fournisseurs externes, le capital humain est aussi à l'œuvre dans le cadre du rôle auprès d'acteurs financiers. Notamment, les profils plus spécifiquement financier et comptable des gestionnaires guident leurs actions et leurs réactions de gestion. Ces profils sont, naturellement, plus liés au rôle en question. Leurs profils et leurs compétences ont donc un impact majeur sur ce qu'ils considèrent comme prioritaire et déterminant pour le succès de l'incubateur et des entreprises incubées.

Cette compétence des gestionnaires est relevée par les financiers sur le plan de la préparation et du suivi des dossiers ainsi que sur celui de la structuration des financements. Cette compétence est aussi dénotée, plus tard, par d'autres financiers suivant des indicateurs sur le taux de survie des entreprises incubées et les indicateurs de création d'emplois et de financements réalisés au sein des entreprises.

De surcroît, cette même compétence des gestionnaires est soulignée par les entrepreneurs. Ces derniers le notent par la rigueur des gestionnaires dans la gestion des dossiers et leur expérience riche et précieuse dans le montage des financements. Les entrepreneurs dénotent aussi l'apport dans la présentation des projets et dans la familiarité des liens et du langage que les gestionnaires entretiennent auprès des acteurs du milieu financier. Enfin, pour les acteurs financiers et les entrepreneurs, la disponibilité des gestionnaires à leurs demandes, l'agilité dans la gestion des situations et leur esprit entrepreneurial sont des composantes du capital humain de l'ACET qui

ont été relevées (Marr, 2008). Le capital humain mis à contribution dans le rôle auprès des acteurs financiers se distingue ainsi de celui joué auprès des fournisseurs externes sur la base des profils, expériences, compétences et de la manière dont les interactions sont structurées et suivies.

Par ailleurs, si la gestion des interactions auprès des fournisseurs externes fait place à l'autonomie et au *learning by doing* des entrepreneurs, la gestion auprès des acteurs financiers est formalisée, documentée et *hands on*. La mise en place de structures des acteurs financiers et des mécanismes de financements ont rendu le rôle moins dépendant de la personne. Par ces faits et gestes de formalisation des processus liés au financement des entreprises incubées, une sorte de « culture du financement » semble s'être instaurée au sein de l'ACET. De cela, les entrepreneurs, les coachs d'affaires et les acteurs financiers, anciens comme nouveaux, assurent ensemble le suivi des dossiers.

Suivant cela, les étapes qui font passer l'introduction des dossiers à leur plein financement ont maintenant des processus structurés qui dépendent moins des personnes en place. Ce n'est pas que le profil et la compétence dans le rôle des gestionnaires soient sans effet, mais des mécanismes plus formels font qu'ils sont maintenant plus qu'un à connaître ce qui est attendu des entrepreneurs et comment les préparer et les accompagner dans la chaîne des financements. Sur le plan financier, l'ACET serait donc prêt, structurellement, à accueillir de nouvelles ressources humaines pour répondre à une demande grandissante.

Enfin, si les résultats et l'analyse des quatre rôles relevés ci-dessus ne présentaient pas de lieux où l'institutionnalisation des interactions auprès des réseaux externes est à l'œuvre, la réalité est toute autre pour le territoire occupé par le rôle auprès des acteurs financiers. Les mécanismes mis en place et la forme de gestion des interactions s'insèrent tout à fait dans la lignée que prônent Hansen *et al.* (2000). Parmi les mécanismes proposés par ces auteurs, la création de liens formels auprès d'experts



externes, l'invitation aux experts sur les lieux et au sein des entreprises incubées ainsi que la planification de rencontres régulières sont quelques-uns des mécanismes mis en œuvre par les gestionnaires de l'ACET.

Toutefois, au-delà des mécanismes, c'est aussi l'institutionnalisation des interactions au sein des mécanismes qui est relevée. Très peu de rencontres auprès des acteurs financiers sont laissées sans encadrements et sans suivis des gestionnaires. Ainsi, le formalisme se manifeste en amont, pendant et suivant les rencontres et les visites auprès des ressources externes de nature financière. Aussi, les outils mis en place pour assurer les suivis sont d'autres exemples de mécanismes qui favorisent un avancement des dossiers moins dépendant d'une ou de deux compétences clés.

Finalement, la structuration des interactions et la manière dont les suivis sont faits par les gestionnaires mènent la réflexion sur la composante du capital structurel de l'ACET. Sur cela, le rôle de réseautage et de gestion auprès des acteurs financiers se distingue clairement du rôle joué auprès des fournisseurs. En ce sens, le passage du capital humain et relationnel vers un capital structurel est à l'œuvre dans le rôle auprès des acteurs financiers. Les multiples mécanismes d'institutionnalisation des interactions mis en place par les gestionnaires et leurs effets sur leur manière de gérer les interactions sont uniques au rôle joué auprès des financiers. Par conséquent, je dois faire noter à Calza *et al.* (2014) que, dans le cas à l'étude, le rôle de réseautage et de gestion auprès d'acteurs financiers est de la composante structurelle. Les auteurs n'ont pas tort de désigner ce rôle sous la composante « relationnelle ». Toutefois, mes données empiriques sont concluantes sur le fait que la composante structurelle est à l'œuvre dans le rôle de réseautage auprès des acteurs financiers.

En somme, ce dernier rôle exploré s'ajoute ainsi aux quatre autres dans le cadre de la présentation, de l'analyse et de l'interprétation de mes données organisées à partir des cinq rôles de l'incubateur. En ce sens, les rôles explorés ont porté sur : 1) l'objet de l'incubation, 2) le recrutement et la sélection, 3) la graduation et la sortie, 4) le

réseautage et la gestion auprès des fournisseurs de services et 5) le réseautage et la gestion auprès d'acteurs financiers. Ce premier temps de la réponse à la question de recherche m'a permis de positionner chacun des rôles auprès des auteurs intéressés par ce rôle et de relever les données empiriques en réponse à la question de recherche.

Au final, l'exploration de ces territoires potentiels d'institutionnalisation des réseaux externes m'a permis de relever le fait que, pour l'ACET, ce n'est que le rôle de réseautage et de gestion auprès d'acteurs financiers qui présente, à ce jour, une pratique d'institutionnalisation des interactions auprès des réseaux externes. Dans le même sens, ce n'est que ce rôle qui présente le passage du capital humain et relationnel de l'incubateur vers un capital structurel.

Or, quel est l'impact de cette pratique d'institutionnalisation des interactions auprès des réseaux externes pour l'ACET ? Il s'agit du deuxième et dernier temps de la présentation, de l'analyse et de l'interprétation des résultats en réponse à ma question de recherche. Ainsi, ma réflexion sur l'impact est présentée ci-dessous.

### 3. IMPACT DE LA PRATIQUE D'INSTITUTIONNALISATION

Le propos de l'impact de la pratique d'institutionnalisation offre plusieurs angles potentiels à la réflexion. Toutefois, il est important de circonscrire celui-ci dans le cadre de ma recherche. À cet effet, deux rappels doivent être faits. Le premier concerne le niveau d'analyse de l'objet de recherche. L'incubateur en tant qu'organisation, le gestionnaire de l'incubateur, l'entreprise incubée, les entrepreneurs incubés et la communauté dans laquelle transige l'incubateur offrent des lieux potentiels d'exploration dans le cadre d'une recherche sur l'incubation (Hackett *et al.*, 2004). Au Deuxième chapitre, j'ai spécifié l'incubateur en tant qu'organisation comme niveau d'analyse. Par conséquent, l'impact est observé à partir de ce niveau. Cela n'empêche pas de relever des données sur les entreprises incubées, mais l'impact à partir de la perspective de l'incubateur reste la mire centrale du propos.

Le deuxième rappel est la question de recherche. Celle-ci pointe la réflexion vers la pratique d'institutionnalisation des interactions auprès des réseaux externes. De cela, ce n'est pas une réflexion sur la mesure du succès ou de la performance globale de l'incubateur, mais plutôt de ce que la pratique d'institutionnalisation des réseaux externes a pu avoir comme impact pour l'ACET. Cela dit, le propos de l'impact peut difficilement faire abstraction des résultats de l'incubateur et des mesures de ceux-ci. Malgré cela, ma réflexion ne porte pas sur l'ensemble des variables qui a mené l'ACET vers les résultats qu'il affiche. Le propos reste en lien avec la conversation scientifique sur la pratique d'institutionnalisation et avec les résultats que j'ai produits dans le cadre des cinq rôles de l'incubation. Enfin, suivant ces deux rappels du contexte de la présente recherche, ma réflexion sur l'impact est présentée ci-dessous.

Mes efforts d'analyse et d'interprétation des résultats sur les cinq rôles de l'incubateur ont permis de relever le rôle de réseautage et de gestion auprès des acteurs financiers comme le seul rôle où l'ACET a mis en œuvre une pratique d'institutionnalisation des réseaux externes. En ce sens, sur l'ensemble des cinq territoires potentiels d'institutionnalisation des interactions relevés, seulement celui occupé par les acteurs financiers a fait l'objet d'une mise en place de mécanismes plus formels de gestion et de consolidation. De ce choix des gestionnaires de l'ACET, trois impacts sont relevés et présentés ci-dessous. Il s'agit de : 1) la consolidation des processus, 2) le consensus sur les résultats attendus et 3) la crédibilité de l'incubateur.

### **3.1 Consolidation des processus**

Le premier impact relevé est la consolidation des processus liés au rôle de réseautage et de gestion des acteurs financiers. Ce premier impact fait ressortir une préoccupation de plusieurs parties prenantes de l'ACET qui ont explicitement manifesté ce besoin. Le souhait exprimé de garder l'accent, de consolider et de standardiser est le fondement même de la problématique managériale identifiée. Ainsi, les gestionnaires ont mis en place de multiples mécanismes pour s'assurer que les

interactions entre eux, les intervenants externes de nature financière et les entrepreneurs incubés soient ancrées dans des processus établis et connus de ces parties prenantes.

À cet effet, l'institutionnalisation des rencontres du CA, la formalisation des présentations de projets lors de ces rencontres, l'assignation d'experts à ces projets et les suivis serrés en amont et en aval des rencontres ont permis la consolidation des opérations. De plus, la mise en place de mécanismes formalisant les investissements et l'accès aux financements pour l'incubateur et pour les entreprises incubées a contribué à cette consolidation. La création des fonds ACET, ACET Capital 1 et ACET Capital 2 sont une conséquence de la pratique d'institutionnalisation des interactions auprès d'acteurs financiers. C'est à partir de la formalisation des interactions initiales que les politiques, les règles, les procédures et les processus se sont définis et formalisés.

Par ailleurs, la pratique a aussi eu pour effet de satisfaire les financiers interpellés. J'ai soulevé des témoignages de financiers privés et publics sur les manières de gérer les interactions des gestionnaires. Les bons commentaires sur la pratique de formalisation portaient, entre autres, sur l'assiduité des gestionnaires à faire les rapports exigés. Cette pratique de *reporting* a eu deux effets. Le premier effet a été de semer et maintenir la confiance des acteurs financiers à l'endroit des gestionnaires. Si l'adhésion initiale à la vision des gestionnaires provient de liens de confiance fondés antérieurement au projet d'incubateur, le maintien de la relation émerge de la manière dont les gestionnaires gèrent les interactions. Cette confiance initiale s'est ainsi renouvelée et d'autres acteurs financiers ont été invités à se joindre à ce groupe initial sur la base du lien renforcé par la pratique de gestion.

Le deuxième effet de la pratique de *reporting* est la validation du modèle d'affaires de l'ACET. Sur cela, la vision des gestionnaires s'est consolidée et le modèle imaginé a pris racine et s'est édifié. De ce fait, l'incubateur a eu suffisamment d'argent pour assurer ses opérations quotidiennes et maintenir l'offre de services annoncée. Aussi, la pratique de formalisation et la confiance générée de cette pratique a permis à

l'ACET d'investir les mises de fonds initiales auprès des entreprises incubées. Ce souhait des gestionnaires faisait partie du modèle d'affaires imaginé et de son offre de services distinctive. Par conséquent, la validation et le maintien du modèle d'affaires de l'ACET ont permis l'investissement des sommes de 20 000 \$ pour chacune des entreprises sélectionnées.

Au final, le premier impact de consolidation des opérations a fait, des parties prenantes interpellées à la formalisation des interactions, des collaborateurs de la définition de ce qui a du sens pour l'incubateur. Par la suite de l'institutionnalisation des interactions, les acteurs financiers sont devenus, formellement, des parties prenantes à définir ce que l'ACET devait produire comme résultats. Les discussions lors de rencontres de CA, les réactions et les demandes sur chacun des projets présentés, les interventions à titre d'expert dans les projets désignés, l'établissement des conditions d'investissements et de financements et, enfin, les rapports demandés et les indicateurs de performance établis dans ces rapports ont eu comme impact d'inviter ces acteurs à définir les résultats attendus de l'ACET. Cette définition des résultats attendus est le deuxième impact relevé.

### **3.2 Consensus sur les résultats attendus**

Ce deuxième impact du choix des gestionnaires d'institutionnaliser les interactions auprès d'acteurs financiers est déterminant pour l'ACET. D'abord, comme mes résultats l'ont démontré, aucun autre intervenant externe que les financiers n'a été invité à la définition de l'objet de l'incubateur et des résultats attendus en lien avec l'objet. Ce travail de liaison entre l'objet et les résultats n'a pas été formalisé à ce jour et une gestion formelle des interactions pour le faire n'a pas eu lieu. Comme déjà mentionné, les résultats attendus actuels sont ceux légués par les financiers initiaux qui, selon l'exigence de rapports à fournir et des règles établies par les autres mécanismes mis en place, ont vu leurs indicateurs devenir les références à la performance de

l'ACET. De ces indicateurs initiaux, d'autres se sont ajoutés des suites d'interactions auprès de nouveaux acteurs financiers privés et institutionnels.

Par conséquent, la pratique de formalisation auprès d'acteurs financiers a eu un impact sur la nature des indicateurs de performance choisie par l'ACET et acceptée par ses parties prenantes. En ce sens, la réponse adéquate des gestionnaires aux exigences demandées des financiers initiaux et lors de la reconduction des financements a eu pour effet d'établir des indicateurs spécifiques. Les rapports fournis auprès des organismes subventionnaires ont donc fait état des premiers indicateurs de l'impact de l'ACET. Ces mêmes indicateurs ont aussi servi le discours de l'impact de l'incubateur dans l'opinion publique. Par conséquent, c'est sur la base des résultats demandés initialement par les financiers que plusieurs des parties prenantes ont pu faire leur opinion sur l'impact produit par l'ACET.

Ceci semble être une pratique usuelle des incubateurs alors que, suivant ma revue de la littérature, Hackett *et al.* (2004) affirment en ce sens :

Interestingly, to justify a renewal of funding arrangements for the incubator, most incubation industry stakeholders prepare annual incubation performance reports. In these reports, the incubator is often the unit of analysis while a running count of incubation outcomes—measured in terms of incubatee job growth, incubatee financial performance, and incubatee developmental advances at the time of incubator exit—provides measures of the incubator's performance (p. 73).<sup>31</sup>

Dans le cas de l'ACET, les principaux résultats affichés pour justifier et renouveler les financements ont pris la mesure à partir du : 1) nombre d'entreprises incubées, 2) taux de survie des entreprises incubées, 3) financement des entreprises

---

<sup>31</sup> Il est intéressant de noter que pour justifier le renouvellement des accords de financement pour l'incubateur, la plupart des intervenants de l'industrie de l'incubation préparent des rapports annuels sur le rendement de l'incubation. Dans ces rapports, l'incubateur est souvent l'unité d'analyse, tandis qu'un décompte continu des résultats d'incubation - mesuré en termes de croissance du nombre d'emplois des incubés, de performance financière des incubés et de développement des incubés au moment de la sortie - procurent les mesures de la performance de l'incubateur (traduction libre).

incubées, 4) nombre d'emplois créés par les entreprises incubées et 5) pourcentage d'entreprises incubées qui sont restées dans la région de l'incubation. Ci-dessous, je présente les derniers résultats affichés par l'ACET. Ces résultats sont tirés de documents utilisés par les gestionnaires de l'incubateur lors de présentations auprès de financiers publics et privés. Ces documents ont servi de données officielles pour fonder les plus récents investissements auprès des différents fonds de l'ACET.

#### 1) le nombre d'entreprises incubées

L'ACET affiche avoir sélectionné 66 projets entre 2011 et 2017. C'est une moyenne supérieure à 9 projets par année. Le plus petit nombre de projets choisis est de six, en 2012, et le nombre le plus élevé est de 15 projets, en 2015.

#### 2) le taux de survie des entreprises incubées

Des 66 entreprises admises depuis la création de l'ACET, trois ont cessé leurs opérations.

#### 3) le financement des entreprises incubées

L'ACET affiche des financements obtenus pour les entreprises incubées totalisant plus de 50M\$ à ce jour, dont 34M\$ pour les années 2015 à 2017. De ces résultats, le tableau 8 présente, ci-dessous, les financements obtenus par les entrepreneurs qui ont composé l'échantillonnage des entrepreneurs de ma recherche. Ces données sur les financements m'ont été fournies par les gestionnaires de l'ACET. Elles font également partie des données présentées aux investisseurs.

Tableau 8 : Financements obtenus par les entrepreneurs de l'échantillonnage

ENT	Financements totaux à ce jour
Ent1	1 101 000 \$
Ent2	4 281 000 \$

Ent3	Actif / données non disponibles
Ent4	986 000 \$
Ent5	1 657 000 \$
Ent6	Cessé les opérations
Ent7	3 039 000 \$
Ent8	Actif / données non disponibles
Ent9	1 146 000 \$
Ent10	Cessé les opérations
Ent11	Actif / données non disponibles

Au total, c'est plus de 12M\$ en financements obtenus pour les entrepreneurs Ent1, Ent2, Ent4, Ent5, Ent7 et Ent9. Les données pour Ent3 ne sont pas disponibles, mais ce dernier annonçait publiquement, récemment, une nouvelle ronde de financement totalisant 1M\$. Quoique toujours actifs auprès de l'ACET, les données des entrepreneurs Ent8 et Ent11 n'étaient pas disponibles au moment de ma demande. Enfin, Ent6 et Ent10 ont cessé leurs opérations.

#### 4) le nombre d'emplois créés par les entreprises incubées

L'ACET affiche 260 emplois créés par les entreprises incubées, à ce jour.

#### 5) le pourcentage d'entreprises incubées qui sont restées en région

L'ACET affiche que près de 80 % des entreprises incubées par l'ACET sont établies dans la région de l'Estrie, dont plus de 70 % ont choisi leur place d'affaires dans la ville de Sherbrooke, au cœur de l'Estrie.

En fin de compte, le deuxième impact d'avoir institutionnalisé les interactions auprès d'acteurs financiers est sur le choix des indicateurs de performance de l'ACET. En ce sens, les gestionnaires de l'ACET ont donné une mesure à leur vision initiale. Par la mise en place de mécanismes formalisant les interactions, les gestionnaires de



l'ACET ont répondu aux demandes d'acteurs financiers sur le suivi de l'avancement de l'incubation, et ce, sur la base d'indicateurs qui a du sens pour eux.

Quoique ces mentions s'insèrent dans l'objet et l'énoncé de mission de l'ACET, il est à noter qu'ils ne rejoignent pas l'ensemble des objectifs énoncés et souhaités par d'autres parties prenantes. En ce sens, ces indicateurs ne tiennent pas compte de nombreux indicateurs relevés de mes entretiens auprès des gestionnaires, des entrepreneurs et d'intervenants externes. Le besoin de formation, par exemple, et le suivi de l'avancement des apprentissages ne font pas partie des résultats qui, comme l'énoncent la mission et certaines parties prenantes, permettent de mesurer le développement de candidats sélectionnés en entrepreneurs.

Cela dit, les indicateurs actuels ont fait consensus auprès des parties prenantes qui ont assuré le financement du modèle d'affaires proposé par les gestionnaires de l'ACET. C'est sur la foi de ces résultats que les financements initiaux se sont reconduits et que d'autres acteurs ont investi pour la suite des choses. C'est aussi ces résultats qui ont fait connaître l'ACET à de nouveaux entrepreneurs porteurs de projets prometteurs. Ces mêmes indicateurs ont ainsi offert à l'ACET une vitrine de notoriété et de crédibilité. La crédibilité est le troisième impact relevé ci-dessous.

### **3.3 Crédibilité de l'incubateur**

Le troisième impact du choix des gestionnaires d'institutionnaliser les interactions auprès d'acteurs financiers est notable sur le plan de la crédibilité de l'incubateur. En ce sens, de nombreux acteurs financiers sont devenus ambassadeurs du modèle d'affaires de l'ACET et ont invité un réseau important d'intervenants à se joindre à eux. La réponse à ces invitations a pris la forme d'investissements d'argent, de conseils ponctuels, de *bonne presse* sur les réalisations de l'ACET et d'ouvertures de portes aux entrepreneurs incubés dans leurs efforts de validation de marché ou de prototypage. C'est sur la base des résultats affichés, qu'acteurs financiers, entrepreneurs

incubés et gestionnaires de l'ACET se sont joints pour diffuser le modèle d'incubation de l'ACET comme étant un succès.

Comme je l'ai soulevé plus tôt, pour ces acteurs financiers et ambassadeurs du modèle de l'ACET, ce succès provient, avant tout, de la capacité de l'ACET à procurer du financement aux entreprises incubées. L'acteur financier « AF1 » me dit : « L'ACET, c'est un très beau succès. [...] En fait, pour nous, c'est un grand succès. » « AF4 » m'affirme : « Puis pour tout le monde, on va s'entendre que le succès, c'est dans le succès financier de ces corporations-là. » Pour « AF2 », c'est : « leur donner un coup de main financier [...] un coup de main supplémentaire au départ. » « Parce qu'ils ont besoin d'argent pour partir » me souligne « AF3 ». Quant à « AF6 », il reconnaît la valeur ajoutée de l'ACET en disant : « T'as pas beaucoup de financement pour les petites *business*. » Enfin, pour « AF7 », le succès provient du fait que pour un entrepreneur incubé : « t'as accès à ce réseau-là, puis après ça, l'accès à du financement privé. C'est ça [...] l'offre complète de l'ACET. »

Ces affirmations sont celles que ces mêmes acteurs professent dans l'opinion publique. Ces affirmations sont celles que l'industrie de l'incubation, l'écosystème régional et d'autres autour ainsi que les gouvernements reçoivent sur la valeur distinctive de l'ACET et comment elle répond aux besoins réels des entrepreneurs en démarrage. C'est ce genre de message qui a fait que le gouvernement provincial a désigné spécifiquement, et uniquement, l'ACET comme modèle d'incubation à suivre dans le cadre des financements disponibles. Cette mention était explicite en annexe de son budget annuel de 2014. De cela, c'est à l'échelle provinciale que le modèle de l'incubateur estrien intrigue et que les bonnes pratiques de l'ACET sont réclamées.

Aussi, c'est l'écho d'un modèle d'affaires prometteur et à succès qui a fait que l'ACET a été nommé spécifiquement, en octobre 2016, comme le véhicule ayant permis à l'UdeS de se hisser parmi les trois premières universités au Canada. En ce sens, l'auteur de l'article, Goupil (2016), écrit :

L'Université de Sherbrooke est citée en exemple parmi les universités dont le campus est le plus favorable au démarrage d'entreprises technologiques au Canada. Selon l'organisme Mitacs, l'UdeS se situe parmi les trois meilleures universités canadiennes à ce chapitre, derrière l'Université Ryerson de Toronto et l'Université de la Colombie-Britannique (UBC).

Plus loin, l'auteur reprend les louanges faites spécifiquement à l'ACET comme principale raison de ce classement :

Ils ont mis en place un écosystème solide qui permet de soutenir leurs étudiants et leurs projets jusqu'à leur mise en marché », a louangé Rob Annan, en faisant référence à l'Accélérateur de création d'entreprises technologiques (ACET).

Cette reconnaissance publique a eu un effet sur la réputation de l'ACET. Cette réputation et la crédibilité qu'elle incarne sont notées par les gestionnaires. J'ai déjà relevé cette perception par la citation du gestionnaire « Gest3 » qui me disait :

Notre réseau financier, il s'en vient vraiment bon. [...] Ils sont de plus en plus performants. [...] Puis notre crédibilité est de plus en plus assise. [...] Je pense qu'on a bâti une très bonne réputation. [...] Là où l'ACET a bâti ses lettres de noblesse, je pense que notre crédibilité, c'est au niveau des réseaux d'anges financiers.

L'impact de cette crédibilité est aussi dénoté par les entrepreneurs. C'est ce que « Ent1 » me mentionne : « Bien je pense que (*nomme des intervenants de l'ACET*) ça donne beaucoup, beaucoup, beaucoup de crédibilité à l'entreprise. » Dans le même sens, « Ent11 » m'affirme : « Ça t'amène une crédibilité cet aspect-là (*faire partie de l'ACET*). C'est bon à dire, c'est bon de s'en vanter un peu, je pense. » Enfin, « Ent7 » est explicite sur l'apport de la crédibilité :

Donc le fait d'être incubé dans l'ACET, évidemment, j'avoue qu'au niveau de la crédibilité-là particulièrement auprès tu sais, des financiers puis aussi des gouvernements, bien tu sais, ça paraît très bien d'être incubé dans l'ACET parce qu'eux, ils font déjà un premier écrémage. Fais que tu sais, ils savent que des projets qui sont amenés, bien tu sais, ce n'est pas des projets de *clown* entre guillemets. [...] Vraiment, au niveau de la crédibilité, ça paraît très bien.

L'apport de crédibilité de l'incubateur au bénéfice des entreprises incubées est souvent mentionné dans la littérature. Parmi ceux-ci, Bergek *et al.* (2008) soulignent le fait que les incubateurs :

may also increase the visibility, credibility and understandability of incubatees in the eyes of external actors, thereby helping incubatees obtain legitimacy and social acceptance » (Bergek et al., 2008, p. 25).<sup>32</sup>

Pour Bøllingtoft *et al.* (2005), l'incubateurs: « can also help the entrepreneur obtain legitimacy, as a well-known incubator enhances the tenant's visibility and credibility » (p. 270)<sup>33</sup>. Enfin, Tötterman *et al.* (2014) soulèvent le fait que: « business incubators can support new potential companies in their development process by giving them credibility » (p. 488)<sup>34</sup>.

Bref, les témoignages d'entrepreneurs, la perception des gestionnaires ainsi que celles d'acteurs financiers et de parties prenantes intéressées aux incubateurs confirment l'impact qu'a eu la pratique de formalisation des interactions auprès d'acteurs financiers sur la crédibilité de l'incubateur et, par ricochet, sur celle des entrepreneurs incubés.

Tout compte fait, trois impacts ont fait l'objet d'un relevé suivant la pratique d'institutionnalisation des interactions auprès d'acteurs financiers. Le premier impact est sur le plan de la consolidation des opérations liées au rôle de réseautage et de gestion des acteurs financiers. Cette consolidation des processus adresse ainsi la problématique managériale soulevée par des parties prenantes. Ce premier impact est aussi inspiré de la pratique du *reporting* qui a non seulement semé et solidifié les liens de confiance,

---

<sup>32</sup> peut également accroître la visibilité, la crédibilité et la compréhensibilité des incubés aux yeux des acteurs externes, aidant ainsi les incubés à obtenir légitimité et acceptation sociale (traduction libre).

<sup>33</sup> peut également aider l'entrepreneur à obtenir une légitimité, car un incubateur bien connu améliore la visibilité et la crédibilité du locataire (traduction libre).

<sup>34</sup> les incubateurs d'entreprises peuvent soutenir de nouvelles entreprises potentielles dans leur processus de développement en leur donnant une crédibilité (traduction libre).

mais a aussi permis la validation du modèle d'affaires imaginé par les gestionnaires de l'ACET.

Le deuxième impact est aussi inspiré des mécanismes mis en place par les gestionnaires. De cela, les gestionnaires sont appelés à rendre compte de l'avancement et ces résultats affichés par l'ACET font consensus et deviennent ainsi la mesure de ce qui a du sens comme succès de l'ACET. Cette pratique est commune dans le monde de l'incubation (Hackett *et al.*, 2004) et l'ACET est jugé sur la base du nombre d'entreprises admises, du taux de survie, des financements obtenus et du nombre d'emplois créés par les entreprises incubées et du pourcentage de rétention de ces entreprises dans la région. Par conséquent, une mesure est donnée à la vision initiale et à l'objet de l'ACET. Au final, ces résultats sont célébrés sur la place publique et le troisième impact relevé est la crédibilité qu'apporte cette notoriété. Cette crédibilité profite à l'incubateur comme aux entrepreneurs incubés.

Somme toute, ce choix des gestionnaires d'une pratique de formalisation dans le cadre des interactions auprès d'acteurs financiers a eu des impacts tangibles. Toutefois, comme en font foi mes résultats, ces mêmes gestionnaires ont aussi fait le choix de ne pas institutionnaliser les interactions et les processus liant les intervenants externes, les entrepreneurs incubés et eux-mêmes sur les autres rôles soulevés. Suivant cela, que dire de cette approche de gestion sur les autres rôles qui, aux dires des chercheurs relevés dans ma revue de la littérature et mes résultats, semblaient déterminants au succès de l'incubation ? Bref, que puis-je ajouter aux conversations que j'ai ciblées sur la pratique de l'institutionnalisation des interactions auprès des réseaux externes ? Ma réflexion sur ces questions est présentée, ci-dessous, dans le cadre du dernier chapitre de la thèse, soit celui sur la Discussion.

## CINQUIÈME CHAPITRE DISCUSSION

*Pour convaincre le lecteur du bien-fondé de l'analyse, on pourra, comme le conseille Johanson (1996), établir un faisceau de présomptions. En dressant une analogie avec la démarche judiciaire, elle conseille aux auteurs de chercher à convaincre les évaluateurs comme le procureur cherche à convaincre le jury. En l'absence de « preuve » formelle, il s'agit d'emporter l'adhésion par un ensemble d'éléments se renforçant mutuellement (Forgues, 2014, p. 589).*

Les quatre chapitres qui mènent à ce cinquième sont le résultat de mes efforts de délimitation du périmètre exploré. Ce périmètre s'est vu délimité par une question de recherche : **Quel est l'impact de la pratique d'institutionnalisation des interactions auprès des réseaux externes de l'incubateur d'entreprises ?** Ce choix de question de recherche est ma ligne d'arrivée des trois premières questions soulevées par Corley *et al.* (2011), citant Huff (1999), en introduction de la thèse. Ces auteurs énonçaient ainsi, en introduction : « (1) À quelles conversations devrais-je participer ? (2) Qui sont les interlocuteurs importants ? (3) De quel propos les chercheurs parlent-ils maintenant ? » (p. 27).

En ce sens, j'ai d'abord initié des conversations sur le terrain avec les gestionnaires d'un incubateur d'entreprises dont le succès est célébré sur la place publique et par plusieurs de ses parties prenantes. J'ai ensuite ouvert cet espace de conversations auprès de propriétaires de l'intervention et d'intervenants externes de cet incubateur. De cet ensemble de conversations sur le terrain, une problématique managériale a émergé. En parallèle à cela, les efforts déployés dans le cadre du contexte théorique m'ont permis d'explorer une industrie, de m'appropriier des concepts et des pratiques par la proposition d'une définition conceptuelle de l'incubation et, par le fait même, de mieux saisir les conversations actuelles autour des organisations incubatrices d'entreprises. Au final, les conversations sur le terrain et celles de chercheurs scientifiques et de professionnels du milieu se sont rejointes sur un propos délimité par une question de recherche.

En réponse à cette question de recherche, j'ai présenté des résultats. J'ai ainsi organisé des données en construction d'un argumentaire qui, au fil de la présentation de ces résultats, prend forme afin de donner un sens au propos soulevé. Ce sens donné est ma position sur le sujet de recherche. À cet effet, les résultats sont à la fois une présentation, une analyse et une interprétation des données. En recherche qualitative, je me rallie à Forgues (2014), lorsqu'il énonce :

[...] qu'aucune description ne peut être neutre, que tous les textes sont biaisés (Denzin, 1994), ce qui prend une importance toute particulière dans une recherche qualitative. Comme le souligne Geerts (1973, p. 9) en ethnographie, une description est grosse (*thick*) des interprétations du chercheur : « ce que nous appelons nos données sont en fait nos propres constructions des constructions d'autres personnes ». Dès lors, la distinction entre donnée et analyse devient au mieux malaisée, voire impossible (Forgues, 2014, p. 589).

En ce sens, j'ai déjà interpellé explicitement les chercheurs pour chacun des rôles de l'incubation relevés dans la présentation des résultats. Pour les cinq rôles choisis, j'ai édifié l'argumentaire à partir de conversations actuelles et pertinentes à la question de recherche. Cet effort de construction a ensuite été possible grâce à l'ajout de conversations auprès de trois groupes de parties prenantes aux interactions de l'incubateur choisi. Ainsi, des intervenants issus des réseaux externes, des entrepreneurs incubés et les gestionnaires de l'incubateur ont été interpellés dans la construction de l'argumentaire.

Par conséquent, le moment de discussion qui suit est beaucoup plus un espace de faits saillants des lieux de contributions des résultats qu'un dévoilement de ceux-ci. L'argumentaire est construit, développé et bien amené au chapitre précédent. Le chapitre présent tient donc lieu de tissage des moments forts de cet argumentaire en lien avec les conversations auxquelles j'entends contribuer. En somme, la discussion qui suit est une nouvelle organisation d'extraits de cet argumentaire afin de répondre plus spécifiquement à la quatrième question de Huff (1999) : « (4) Quelles sont les

choses les plus intéressantes que je peux ajouter à la conversation ? » (Corley *et al.*, 2011, p. 27).

J'ai donc en mains des données empiriques des suites de l'analyse et de l'interprétation de cinq rôles de l'incubation. De ces rôles, les processus de gestion ont été explorés, les lieux où des interactions auprès d'intervenants externes ont été soulevés et, de ces lieux, j'ai cherché à savoir si une pratique d'institutionnalisation des interactions était mise en œuvre. Déjà, l'effort d'exploration des processus de gestion de cinq rôles de l'incubation est une contribution en soi. Bien qu'ils soient plusieurs à réclamer des recherches en profondeur sur le « comment » et les processus de mise en œuvre de pratiques de l'incubation, les chercheurs sont peu nombreux à l'avoir fait. Je fais maintenant partie de cette minorité.

Dès lors, les données du terrain sont riches sur le propos spécifique soulevée par la question de recherche et, par ricochet, contributives aussi à des conversations en lien avec les cinq rôles de l'incubation relevés. Par conséquent, les résultats me permettent de contribuer plus spécifiquement à quatre conversations principales. Les trois premières conversations sont tenues par des chercheurs scientifiques tandis que la dernière est un lieu de discussion des praticiens de l'incubation.

Plus spécifiquement, la première conversation est en lien direct avec ma question de recherche. À cet effet, je m'adresse spécifiquement à ceux et celles qui soutiennent que l'institutionnalisation des réseaux externes est une pratique déterminante au succès de l'incubateur. C'est le cœur et l'essentiel de ma contribution scientifique et la conversation centrale soulevée par la question de recherche.

Par ailleurs, la deuxième conversation est aussi en lien avec les résultats de l'exploration des cinq rôles. Toutefois, je m'adresse ici aux auteurs qui désignent des rôles comme déterminants au succès de l'incubation, et ce, indépendamment de la



présence d'intervenants externes. Quoique périphérique à la première conversation qui interpelle les réseaux externes, je peux contribuer à cette conversation.

La troisième conversation à laquelle je peux ajouter quelque chose est celle qui porte sur le capital intellectuel de l'incubateur. Des auteurs ont désigné des rôles à des composantes spécifiques du capital intellectuel. Les données empiriques me permettent ainsi d'apporter des nuances à ces désignations proposées. Je peux donc recadrer les rôles explorés à l'intérieur des composantes structurelle, humaine et relationnelle du capital intellectuel de l'incubation.

Enfin, la quatrième et dernière conversation à laquelle je contribue est tenue par les praticiens de l'incubation. Les parties prenantes à ma recherche, celles d'autres incubateurs et les autres liées à cette industrie sont visées par ma réflexion. Ce temps passé sur le terrain, les efforts de collecte de données et les réflexions sur des processus réels dans un cas d'incubateur à succès peuvent inspirer, faire réfléchir ou inciter d'autres chercheurs et praticiens à explorer ce type d'organisation.

Finalement, l'analogie de la démarche judiciaire de Forgues (2014) sert bien mon propos, avec la nuance suivante : j'ai cherché à convaincre dès la présentation des résultats. À cet effet, l'argumentaire de la plaidoirie s'est dévoilé au fur et à mesure de la présentation de chacun des cinq rôles de l'incubation. Par conséquent, la discussion qui suit ne cherche pas à surprendre, mais tient plutôt lieu de dernière adresse au jury qui soulève, plus succinctement, ce que l'analyse des résultats a dévoilé. Pour cela, je reprends, à l'occasion, des extraits de l'argumentaire présenté dans le chapitre précédent tout en ajoutant des éléments de « preuve ».

Ainsi, la discussion sur les contributions aux conversations sur l'institutionnalisation des réseaux externes, les pratiques critiques de l'incubation, la désignation de rôles à des composantes de capital intellectuel et, enfin, sur la pratique de l'incubation est présentée ci-dessous.

## 1. CONVERSATION : PRATIQUE D'INSTITUTIONNALISATION

La première conversation est tenue par Hansen *et al.* (2000) et par tous les autres auteurs qui se sont ajoutés à cette conversation en soutenant que la pratique d'institutionnalisation des réseaux externes est déterminante au succès de l'incubation. En ce sens, j'ai déjà relevé l'argumentaire de Hansen *et al.* (2000), ici et là, en contexte théorique et dans le cadre des résultats, à partir d'affirmations suivantes :

Most business incubators provide office space, funding, and basic services. The better ones also offer extensive network of powerful business connections, enabling fledging start-ups to beat their competitors to market (p. 75). [...] Although the vast majority of incubators offered the basic benefits of office space, coaching, funding, and common services, only one in four provided a significant level of organized networking (p. 76). [...] By institutionalizing networking, an incubator achieves scalability of networking benefits. Networking no longer depends on the personal connections of a few people and can be scaled up to include many mechanisms and managers networking on behalf of numerous companies (p. 79). [...] Assembling portfolio companies is just the beginning. The next step is to implement mechanisms that will institutionalize networking. The goal is to establish connections and relationships that are anchored more to the incubator than to particular individuals (Hansen *et al.*, 2000, p. 82).<sup>35</sup>

Par conséquent, la mise en place de mécanismes d'institutionnalisation des réseaux est, pour ces auteurs, l'élément différenciateur des meilleurs incubateurs. Suivant cela, d'autres auteurs sont venus s'ancrer à cette position. Ainsi, le facteur

---

<sup>35</sup> La plupart des incubateurs d'entreprises fournissent des bureaux, du financement et des services de base. Les meilleurs offrent également un vaste réseau de relations d'affaires puissantes, ce qui permet aux start-ups en pleine expansion de devancer leurs concurrents sur le marché (p. 75). [...] Bien que la grande majorité des incubateurs offrait les avantages de base de l'espace de bureau, du coaching, du financement et des services communs, seulement un sur quatre fournissait un niveau important de réseautage organisé (p. 76). [...] En institutionnalisant le réseautage, un incubateur réalise la mise à l'échelle des avantages du réseautage. Le réseautage ne dépend plus des connexions personnelles de quelques personnes et peut être étendu pour inclure de nombreux mécanismes et gestionnaires de réseaux pour le compte de nombreuses entreprises (p. 79). [...] L'assemblage des sociétés de portefeuille n'est que le début. L'étape suivante consiste à mettre en place des mécanismes qui institutionnaliseront le réseautage. Le but est d'établir des liens et des relations plus ancrées dans l'incubateur qu'auprès d'individus particuliers (traduction libre).

déterminant des réseaux et de la pratique d'institutionnalisation des réseaux sont amenés au soutien d'autres recherches dans le cadre de leur revue de la littérature ou dans la construction de leur argumentaire. Parmi les auteurs que j'ai relevés, je reprends certaines de leurs affirmations :

[...] there is increasing recognition in the literature that the most important factor/service in a successful incubator program is networking (Ekholm and Haapasalo, 2002; Hansen *et al.*, 2000) (Bøllingtoft *et al.*, 2005, p. 281). [...] The importance of the network design factor is supported by research that concludes that network relationship-building is the most important value-added component of the incubation process (Hackett *et al.*, 2004, p. 70). [...] Institutionalized networks is no longer dependent on individuals' personal networks or contacts (Bøllingtoft *et al.*, 2005). Hansen and colleagues posits that networking is the most important factor in successful BI (*business incubator*) programs (2000) (Bruneel *et al.*, 2012, p. 112). BIs have a boundary-spanning function in facilitating access to different types of resource and service providers through institutionalized networks (Bruneel *et al.*, 2012, p. 117).<sup>36</sup>

Or, mes données du terrain de recherche soulèvent des nuances à apporter à cette prise de position généralisée. Ces nuances fondent ainsi le cœur de l'argumentaire et de ma contribution scientifique. En ce sens, des données empiriques me permettent de faire des nuances au propos généralisé des auteurs et d'apporter des précisions sur la base de l'exploration des cinq rôles de l'incubation. À partir de ces rôles et des conclusions sur les résultats de chacun de ces rôles, je présente, ci-dessous, les faits saillants de ma contribution en trois temps : 1) le rôle auprès des acteurs financiers, 2) le rôle auprès des fournisseurs et, 3) les rôles sur l'objet, la sélection et la sortie de l'incubateur.

---

<sup>36</sup> [...] La littérature reconnaît de plus en plus que le réseautage est le facteur/service le plus important d'un programme d'incubation à succès [...] L'importance du facteur de conception du réseau est appuyée par des recherches qui concluent que l'établissement de relations de réseau est la composante à valeur ajoutée la plus importante du processus d'incubation [...] Les réseaux institutionnalisés ne dépendent plus des réseaux ou contacts personnels des individus. Hansen et ses collègues postulent que le réseautage est le facteur le plus important dans la réussite des programmes d'incubateur d'entreprises (2000). Les incubateurs d'entreprises ont une fonction qui facilite l'accès à différents types de fournisseurs de ressources et de services via des réseaux institutionnalisés (traduction libre).

Les deux premiers rôles sont en lien direct avec la conversation sur la question de recherche puisque leur mise en œuvre a donné lieu à des interactions auprès de réseaux externes. Pour les trois derniers rôles, que je traite ensemble, très peu d'interactions externes ont été interpellées par les gestionnaires de l'incubateur. Par conséquent, ce troisième temps de ma contribution n'est qu'indirectement lié au propos de ma question de recherche. Malgré cela, mes données sur ces rôles viennent quand même ajouter à la conversation d'auteurs qui désignent la formalisation de certaines pratiques de l'incubation comme déterminante au succès de l'incubateur. Même si les réseaux externes ne sont pas présents pour ces rôles, ma contribution sur le propos de la formalisation est soulignée. Ainsi, ces trois temps de la présentation des faits saillants de ma contribution sont présentés ci-dessous.

### **1.1 Rôle auprès des acteurs financiers**

Dans un premier temps, une contribution à la conversation provient des données du terrain sur le rôle de réseautage et de gestion auprès des acteurs financiers. Celles-ci ont été révélatrices sur l'impact de la pratique d'institutionnalisation des interactions auprès des réseaux externes. Dans le cas de ce rôle, les gestionnaires ont mis en place une pratique d'institutionnalisation et les résultats démontrent un impact positif de la mise en œuvre de cette pratique de formalisation des réseaux externes. Par conséquent, une gestion proactive et formelle auprès des acteurs financiers et des mécanismes de gestion des interactions sont présents dans la mise en œuvre de ce rôle.

En ce sens, les données du terrain sont riches sur la manière dont les gestionnaires ont assuré ce rôle et sur la mise en place de mécanismes d'institutionnalisation.

Formalisme des réunions de CA, organisation des *pitches* de projets bien ficelés, assignation d'experts aux projets, introduction aux financiers et très grande emprise sur ce qu'on faisait parce que tout était lié au financement, mise en place des financements, accompagnement sur tout le continuum des

financements, ouverture des réseaux, plein plein de suivis, création de fonds formalisant les investissements et les règles à suivre, *reporting*, on ne les lâche pas, un savoir pratique et théorique incroyable en financement et beaucoup, beaucoup, beaucoup de suivis,

sont quelques-unes des données probantes relevées sur la présence d'une pratique d'institutionnalisation des interactions auprès d'acteurs financiers.

De cette pratique, au chapitre précédent, j'ai relevé trois impacts. Le premier est la consolidation des opérations liées au rôle de réseautage et de gestion des acteurs financiers. Le désir de « plus de structure des pratiques actuelles » fait partie des données du terrain qui sont au cœur de la problématique managériale identifiée. Le deuxième impact de la pratique d'institutionnalisation est le consensus atteint sur les résultats attendus de l'incubateur. Par la formalisation des interactions, les gestionnaires ont été appelés à rendre compte de l'avancement et les résultats affichés sont devenus la mesure du succès de l'incubateur. Enfin, le dernier impact provient du succès de l'incubateur sur la base des résultats affichés. Ce succès a apporté une notoriété qui a eu, comme impact, un apport important de crédibilité au bénéfice de l'incubateur et des entrepreneurs incubés.

De ce fait, pour le rôle auprès d'acteurs financiers, je confirme la position des auteurs sur l'impact positif d'une pratique d'institutionnalisation des réseaux externes. Du même coup, j'apporte des précisions à partir d'un contexte de mise en œuvre de cette pratique, nuanciant ainsi le propos généralisé de la conversation sur la pratique d'institutionnalisation des réseaux externes. En ce sens, je reprends ce que j'ai affirmé au chapitre précédent :

Les mécanismes mis en place et la forme de gestion des interactions s'insèrent tout à fait dans la lignée que prônent Hansen *et al.* (2000). Parmi les mécanismes proposés par les auteurs, la création de liens formels auprès d'experts externes, l'invitation aux experts sur les lieux et au sein des entreprises incubées ainsi que la planification de rencontres régulières sont quelques-uns des mécanismes que

les auteurs soulèvent et que les gestionnaires de l'ACET ont mis en œuvre auprès d'acteurs financiers.

Mais au-delà des mécanismes, c'est aussi l'institutionnalisation des interactions au sein des mécanismes qui est relevée. Très peu de rencontres auprès des acteurs financiers sont laissées sans encadrement et sans suivis des gestionnaires. Ainsi, le formalisme se manifeste en amont, pendant et suivant les rencontres et les visites auprès des ressources externes de nature financière. Aussi, les outils mis en place pour assurer les suivis sont d'autres exemples de mécanismes qui favorisent un avancement des dossiers moins dépendants d'une ou deux compétences clés à l'interne (Bibeau, 2019, p. 361)

Par ailleurs, ce constat d'une pratique de forte institutionnalisation du rôle plus spécifique au financement me pousse à réintroduire Tötterman *et al.* (2002) à la conversation. Au chapitre précédent, j'ai pris soin de relever un résultat de leur recherche :

Another finding was that support that focuses principally on financial capital is not the key aspect that business incubators should focus on when supporting entrepreneurs who try to develop a viable business (p. 487). [...] The focus should possibly be more on the development of business networks (Tötterman *et al.*, 2002, p. 505).<sup>37</sup>

Ces auteurs se sont ralliés aux forces vives soutenant le facteur déterminant des réseaux organisés et leur résultat s'ajoute donc à la conversation en cours. Or, mes données du terrain nuancent cette proposition de Tötterman *et al.* (2002). Il ne fait aucun doute que le cas à l'étude démontre en quoi le capital financier a été un focus important pour les gestionnaires et que cette composante a eu un impact sur les résultats affichés par l'incubateur. J'ai d'ailleurs posé une réflexion sur le fait que ces auteurs dissocient les réseaux d'affaires du capital financier. En ce sens, j'ai affirmé plus tôt :

---

<sup>37</sup> Une autre découverte est que le soutien qui se concentre principalement sur le capital financier n'est pas l'aspect essentiel sur lequel les incubateurs d'entreprises doivent se concentrer pour soutenir les entrepreneurs qui tentent de développer une entreprise viable [...] L'accent devrait éventuellement être davantage sur le développement des réseaux d'affaires (traduction libre).

Bien que je comprenne la distinction que font les auteurs entre les actifs de nature financière et ceux de nature relationnelle, j'ai du mal à complètement dissocier les réseaux d'affaires du capital financier. L'acquisition d'actifs financiers pour un incubateur infère, nécessairement, des interactions auprès de réseaux externes. Sauf, dans les cas rares où les gestionnaires de l'incubateur financent à cent pour cent ses activités et les investissements faits au sein des entreprises incubées. L'ACET ne fait pas partie de ces cas.

Par conséquent, l'exploration des interactions auprès de ressources externes de nature financière est pertinente pour un incubateur d'entreprises. Le financement de l'incubateur et des entreprises incubées occupe un espace important dans le rôle de réseautage et de gestion des relations externes. Ce rôle se définit suivant la provenance des investissements au sein de l'incubateur, le fait d'investir, ou pas, dans les entreprises incubées et la manière dont les gestionnaires de l'incubateur entrevoient leur implication dans les efforts de financement des entreprises incubées (Bibeau, 2019, p. 330).

Par conséquent, j'ajoute cette nuance au résultat présenté par Tötterman *et al.* (2002). Contrairement à ce qu'ils soutiennent, mes résultats démontrent qu'un focus sur le capital financier et, de ce fait, sur une pratique d'institutionnalisation des interactions auprès d'acteurs financiers peut avoir un impact important pour un incubateur. Dès lors, il est difficile de dissocier le capital financier du capital relationnel, car l'organisation des réseaux externes de nature financière a eu un impact positif pour l'incubateur à l'étude.

Enfin, pour le rôle de réseautage et de gestion des acteurs financiers, la pratique d'institutionnalisation est à l'œuvre et l'impact de cette pratique a été positif pour l'incubateur. En ce sens, l'institutionnalisation des réseaux externes a permis la consolidation des processus, un consensus sur les résultats à atteindre et une crédibilité au bénéfice de l'incubateur et des entrepreneurs incubés. Ceci confirme la prétention des auteurs sur les bienfaits de cette pratique. De plus, j'ajoute un contexte d'application réel et des précisions qui nuancent la mise en œuvre de cette pratique.

Finalement, l'exploration de ce rôle a fourni des données sur l'importance accordée au capital financier. J'ai affirmé que ce capital dépend, naturellement, de

réseaux externes. De cela, j'associe le capital financier au capital relationnel et j'ajoute la pertinence d'explorer les liens qui mènent aux financements lorsqu'il est question du capital financier de l'incubation. J'ajoute ainsi à cette conversation que mes données empiriques démontrent que la pratique d'institutionnalisation des réseaux externes de nature financière a été le focus pour cet incubateur et un aspect clé dans le soutien au développement de ses entreprises incubées. J'apporte donc une nuance au propos d'auteurs qui dissocient les réseaux du capital financier et qui prétendent qu'un impact clé provient plus du premier par rapport au second.

## **1.2 Rôle auprès des fournisseurs**

Le deuxième temps de ma contribution à la conversation provient plutôt des données du terrain sur le rôle de réseautage et de gestion auprès de fournisseurs. Ce rôle a aussi offert un lieu riche aux nuances à apporter aux auteurs qui professent en faveur de la pratique d'institutionnalisation des réseaux externes. Comme je l'ai soulevé antérieurement, la gestion du réseau de fournisseurs externes au bénéfice des entrepreneurs incubés fait partie de l'offre de services de plusieurs programmes d'incubation. Les ententes auprès de cabinets de services juridiques et comptables ainsi que celles avec des coaches d'affaires sont des pratiques usuelles de l'incubation. Ce rôle fait d'ailleurs partie de l'offre de services de la dernière génération des incubateurs, qui dépasse celle de la location d'un espace de travail et de services connexes. De là, pour moi, les interactions auprès de fournisseurs externes devenaient des lieux fertiles à l'exploration de la pratique d'institutionnalisation.

À la différence du rôle auprès des acteurs financiers, les données du terrain révèlent que la pratique de formalisation des interactions dans le rôle de réseautage et de gestion auprès de fournisseurs n'est pas mise en œuvre. Pourtant, ce lieu riche en interactions auprès d'intervenants externes semblait prometteur pour corroborer la position des chercheurs sur le facteur déterminant de la formalisation des réseaux. Or, mes données empiriques ont démontré le contraire. À l'inverse des conclusions sur le



rôle des gestionnaires auprès d'acteurs financiers, c'est plutôt une pratique de gestion de laisser-faire qui est mise en œuvre dans le cadre de ce rôle. Cette approche de gestion invite plutôt à l'informel et au respect du caractère singulier des entrepreneurs et des intervenants externes.

En ce sens, cette informalité est manifestée, dès le départ, dans la manière dont les gestionnaires recrutent les fournisseurs externes. « Rencontres impromptues, sollicitations plus ou moins claires et mandats peu définis » sont des données du terrain sur la manière dont les gestionnaires ont recruté et lancé les coachs d'affaires dans le processus d'accompagnement des entrepreneurs. Pour les professionnels de cabinets, des ententes sont négociées, mais les données sont à l'effet que « ces ententes ne sont pas formellement présentées aux entrepreneurs, pas plus que les professionnels d'ailleurs, qui sont introduits par un courriel ou un numéro de téléphone donné dans le couloir de l'incubateur. »

L'absence de formalisme est aussi manifeste dans le suivi des interactions. Pour les coachs d'affaires, comme pour les professionnels, c'est à l'entrepreneur et au fournisseur d'identifier comment la relation se maintient et par quels mécanismes les suivis seront faits. De plus, c'est à l'entrepreneur que revient le choix de maintenir, ou pas, la relation proposée. En ce sens, les entrepreneurs se désignent comme : « débrouillard, autonome et entrepreneur apprenant. » Les gestionnaires affirment tenter : « d'instaurer un contexte d'entrepreneur en apprentissage, autonome. »

Les données sont donc claires sur la position des gestionnaires et des entrepreneurs dans le fait que le « bon *fit* » ne peut être atteint que dans un contexte de libre choix des entrepreneurs et d'absence d'institutionnalisation des réseaux. Ce libre choix entre en vigueur à partir de la transmission des coordonnées du fournisseur à l'entrepreneur et se maintient tout au long de la relation. De plus, ce libre choix a même conduit des entrepreneurs à ne pas avoir recours aux réseaux des gestionnaires de l'incubateur pour combler leur besoin de fournisseurs de services.

Ainsi, une gestion réactive guidée par l'informel, le cas par cas et la réponse à des demandes ponctuelles est constatée dans le cadre du rôle auprès des fournisseurs externes. Certains fournisseurs soulèvent un malaise devant cette absence complète de formalisme. Les données relevées indiquent qu'ils espèrent être invités : « plus tôt dans le processus, que les gestionnaires participent aux rencontres ou qu'ils organisent mieux les suivis d'interactions. » Par contre, je surprends ces mêmes gestionnaires à me dire que : « trop de lourdeur de suivi ne concorde pas avec leur profil entrepreneurial ou que d'inviter un plus grand nombre autour de l'entrepreneur va lui lever le cœur ou l'étourdir. »

Bref, c'est plutôt l'absence d'une pratique d'institutionnalisation des interactions auprès des réseaux externes qui semble avoir eu un impact sur l'incubateur à l'étude. En ce sens, les données me permettent de relever trois impacts positifs du choix des gestionnaires pour une pratique de gestion informelle des réseaux externes. Le premier impact est la satisfaction des entrepreneurs incubés. À cet effet, l'approche de gestion du type laisser-faire, dans le rôle de réseautage et de gestion des fournisseurs, a un impact sur la perception que se font les entrepreneurs incubés sur le soutien des gestionnaires.

Le respect de leur profil autonome, le fait de ne pas être obligé de transiger avec les ressources externes proposées, l'absence de *babysitting*, l'intervention des gestionnaires suivant un problème à régler, c'était correct qu'il soit brouillon, la dernière chose qu'il fallait, c'était qu'ils soient perfectionnistes,

sont des données qui confirment que le laisser-faire et, parfois l'improvisation, sont à la fois souhaités et appréciés des entrepreneurs incubés.

Le deuxième impact de l'absence d'une pratique d'institutionnalisation des interactions auprès des fournisseurs externes est la satisfaction des coaches d'affaires. Ces intervenants externes apprécient le laxisme manifesté à leur égard dans le suivi des interactions auprès des entrepreneurs.

Je ne veux pas passer plus de temps à faire des affaires administratives qu'à coacher, se sentir comme un ours captif d'une structure autour et la peur de la lourdeur des suivis jointe à la responsabilité du coach, en tant qu'entrepreneur,

sont des données qui confirment que les intervenants externes se plaisent dans cette absence de formalisation. Cette satisfaction est d'autant plus importante qu'elle assure l'adhésion et le maintien de ce réseau d'intervenants. La satisfaction et l'adhésion de ces derniers sont déterminantes dans un contexte où la motivation première n'est certes pas la rémunération obtenue pour les services rendus.

Le troisième impact relevé de l'absence d'une pratique d'institutionnalisation des interactions auprès des fournisseurs est la mise en œuvre d'une approche de gestion chère aux gestionnaires de l'incubateur. Cette approche est le *learning by doing*. Cette approche m'est présentée par le gestionnaire de l'incubateur dès la première rencontre. Cette même approche reviendra lors de conversations auprès des autres gestionnaires et d'autres données confirment ce souhait partagé par des intervenants externes et des entrepreneurs. Les données confirment, entre autres, le fait que « les entreprises appartiennent, avant tout, à l'entrepreneur, que l'espèce de partie « éducation » pour l'entrepreneur semble être un gros aspect et que le souhait de proactivité à l'endroit des gestionnaires de l'incubateur, avec un petit pas de recul, fait place à celui de développer une bonne autonomie et une bonne connaissance de comment ça fonctionne le démarrage d'entreprise. »

En fin de compte, les données du terrain soutiennent l'absence de la pratique d'institutionnalisation des réseaux externes dans le rôle de réseautage et de gestion des fournisseurs. Dans ce lieu où les interactions auprès de ressources externes sont abondantes, l'informel et l'absence de mécanismes de gestion des interactions sont présents. Une approche de gestion cas par cas, réactive aux demandes des entrepreneurs et plus près du laisser-faire est mise en œuvre dans l'exécution de ce rôle. Dans le cadre de ce rôle, cette approche a un impact positif sur la satisfaction des entrepreneurs, celle des coachs d'affaires et sur l'opérationnalisation de l'approche *learning by doing*.

De ce fait, pour le rôle auprès de fournisseurs, je me range contre la position des auteurs qui prétendent un impact positif d'une pratique d'institutionnalisation des réseaux externes. Mes données démontrent plutôt les bienfaits de l'absence de formalisation des interactions auprès des réseaux externes.

### **1.3 Rôles sur l'objet, la sélection et la sortie de l'incubateur**

L'absence de la pratique de formalisation m'amène au troisième temps de ma contribution à la conversation. Cette conversation se tient en périphérie à celle plus spécifique sur l'institutionnalisation des réseaux externes puisque pour les trois autres rôles de détermination de l'objet de l'incubation, de recrutement et de sélection ainsi que celui de graduation et de sortie des entrepreneurs incubés, les intervenants externes n'ont à peu près pas été sollicités. De cela, les lieux où peu d'interactions étaient présentes devenaient moins pertinents en réponse à ma question de recherche. Toutefois, l'effort réalisé pour relever la pratique de formalisation offre des lieux où, comme le soutiennent certains auteurs, une pratique plus organisée et standardisée peut avoir un impact positif sur le succès de l'incubateur, et ce, indépendamment de l'intervention de ressources externes.

En ce sens, je peux ajouter des résultats empiriques à la conversation d'auteurs qui désignent la formalisation de certaines pratiques de l'incubation comme déterminante ou critique au succès de l'incubateur (Aaboen 2009; Aernoudt 2004; Aert *et al.*, 2007; Bergek *et al.*, 2008; Bøllingtoft, 2012; Bruneel *et al.*, 2012; Hackett *et al.*, 2004; Hansen *et al.*, 2000; Kuratko *et al.*, 1987). Quoique les réseaux externes ne soient pas présents lors de la mise en œuvre de ces rôles, je peux apporter une contribution sur le propos de formalisation de certaines pratiques. Cette contribution n'est pas le propos central de la recherche, mais demeure pertinente sur la base des données du terrain. D'ailleurs, plusieurs des auteurs qui utilisent le plaidoyer de Hansen *et al.* (2000) sont parties prenantes à cette conversation.

Dans le cadre du rôle sur l'objet de l'incubation, les données révèlent que les multiples parties prenantes externes intéressées à la définition de l'objet de l'incubation n'interagissent pas formellement avec les gestionnaires de l'incubateur sur cela. Ce réseau d'intéressés par la présence de l'incubateur n'est pas formalisé et aucun mécanisme n'est prévu pour institutionnaliser les interactions pouvant mener à la détermination de l'objet de l'incubation. Ce sont les gestionnaires de l'incubateur qui décident de l'objet et de ce qui est communiqué sur cela.

Par conséquent, le cas à l'étude ne confirme pas ce que Bergek *et al.* (2008) prétendent sur l'importance de formaliser la définition de l'objet afin d'avoir une adéquation claire entre l'objet et les indicateurs de performance de l'incubateur. Les données démontrent plutôt que l'objet est éclaté entre un énoncé de mission qui place l'entrepreneur et la réussite du projet au même niveau, des indicateurs de performance déterminés par des rapports à rendre à des financiers et diverses interprétations de parties prenantes qui, au meilleur de leur connaissance, présentent des perceptions variées sur l'objet de l'incubateur.

Enfin, ci-dessous, j'énonce la position que j'ai prise, au chapitre précédent, à l'endroit des auteurs sur la formalisation de ce rôle :

Le lien, quoique présent, est fait implicitement. Les indicateurs de performance actuels sont ceux des financiers publics qui, au fil du temps, sont devenus satisfaisants pour les autres acteurs financiers et parties prenantes de l'ACET. Ces indicateurs ont fait dire à un bon nombre de ces intervenants, proches et plus distants, que l'ACET est un succès. Les gestionnaires n'ont pas pour autant formalisé le lien. Le consensus semble avoir été atteint dans les faits, quoique plusieurs objectifs restent à réaliser. L'absence de formation est un exemple d'objectif sans lien avec les indicateurs de succès. Toutefois, la question reste à savoir si tous les objectifs doivent trouver une mesure dans l'évaluation de la performance.

Ainsi, Bergek *et al.* (2008) ont raison de soulever le fait que peu d'incubateurs mettent les résultats en lien avec les objectifs. L'ACET s'ajoute à cette liste. Par contre, je ne peux me rallier au fait que les auteurs définissent la performance de l'incubateur sur la base de ce lien. Mes données me démontrent que

l'adéquation entre l'objet et les résultats de l'ACET n'est pas faite ni réfléchi explicitement. L'ACET n'a pas structuré ni organisé les processus afin que le lien soit établi et maintenu. À ce jour, ce lien dépend donc des gestionnaires (Bibeau, 2019, p. 268).

Par ailleurs, dans le cadre du rôle de recrutement et de sélection des entrepreneurs incubés, quelques interventions de ressources issues des réseaux externes sont survenues. Ces interventions ont eu lieu dans le cadre de comités de sélection de nouveaux entrepreneurs potentiels à une admission à l'incubateur. Toutefois, ces invitations et les interactions auprès des réseaux externes sont restées ponctuelles et *ad hoc*, selon les désirs et les besoins des gestionnaires de l'incubateur. Au moment de mon incursion sur le terrain, la pratique de formalisation de ce rôle n'est pas présente.

Par conséquent, le cas à l'étude ne confirme pas ce que Kuratko *et al.* (1987), Bergek *et al.* (2008), Aert *et al.* (2007) et Aaboen (2009) prétendent sur le facteur déterminant des processus de sélection. Le cas à l'étude n'est pas un exemple que soutient Kuratko *et al.* (1987), à l'effet que la variabilité dans le processus de triage et de sélection des entrepreneurs peut mener l'incubateur à l'échec. Les données soulèvent plutôt une variabilité dans la manière de choisir les entrepreneurs et comment le recrutement et la sélection varient plutôt d'un cas à l'autre sans pour autant avoir mené l'incubateur à l'échec.

De plus, les données infirment aussi ce que Bergek *et al.* (2008) concluent sur la compréhension profonde des technologies et des marchés que doivent avoir les gestionnaires qui sélectionnent les entrepreneurs. Ce n'est pas le cas pour l'incubateur à l'étude. De profil plutôt généraliste et financier, la technologie et le marché font partie des connaissances des gestionnaires, mais ne sont pas des connaissances profondes. Par ailleurs, mes données infirment également le résultat d'Aert *et al.* (2007) qui lie positivement le taux de survie des entreprises incubées à un processus de sélection équilibré. Mes données ne démontrent pas cet équilibre du processus que prescrivent les auteurs sur la base d'une série de critères vastes et diversifiés. Il va sans dire que le

taux de survie des entreprises incubées par l'incubateur à l'étude n'est pas une donnée qui corrobore le résultat des auteurs.

De plus, ces mêmes données s'opposent à ce qu'Aaboen (2009) avance sur une pratique déterminante dans la manière de formaliser l'offre faite aux entrepreneurs sélectionnés. Le parallèle que l'auteur fait entre les cabinets de professionnels et les incubateurs afin d'identifier les meilleures pratiques n'est pas présent dans le rôle de recrutement et de sélection. Par conséquent, les gestionnaires de l'incubateur à l'étude ne présentent pas aux clients la gamme et le potentiel des services offerts ainsi que la stratégie de déploiement envisagée, tels que le propose l'auteur. Les services et la stratégie sont plus souvent appris, lorsqu'ils le sont, sur le tard ou lorsque le besoin se manifeste. Les données ne démontrent pas la logistique de service client telle que pratiquée par les cabinets professionnels.

Enfin, j'énonce donc, ci-dessous, la position que j'ai prise à l'endroit des auteurs sur la formalisation de ce rôle :

Au final, le formalisme dans le rôle joué par l'ACET sur le plan du recrutement et de la sélection n'est pas contributif à son succès. Une politique claire et appliquée selon des processus structurés n'est pas essentiel ou clé au succès de l'incubateur. Ainsi, l'institutionnalisation des interactions ne peut donc pas être contributive au succès de l'ACET (Bibeau, 2019, p. 286).

Enfin, dans le cadre du rôle de graduation et de sortie des entreprises incubées, des interactions auprès de réseaux externes auraient pu survenir. D'ailleurs, des intervenants des réseaux externes ont exprimé un souhait à cet égard afin de mieux préparer la transition des entrepreneurs à la sortie de l'incubateur vers l'écosystème. Malgré cela, les gestionnaires de l'incubateur n'ont pas cru bon d'organiser cette sortie par la mise en place de mécanismes qui formalisent les liens auprès de ressources externes pouvant accueillir les entrepreneurs gradués.

Par conséquent, le cas à l'étude ne confirme pas ce que Bruneel *et al.* (2012) prétendent sur le fait qu'une politique claire de sortie doit être en place sans quoi le *flow* de nouvelles entreprises ne sera pas maintenu. Les données ne démontrent pas un ralentissement du *flow* malgré le fait que l'incubateur n'a aucune politique de sortie. Ainsi, l'absence d'une politique claire vient aussi à l'encontre de ce que Bøllingtoft (2012) et Hackett *et al.* (2004) soulèvent en ce sens. Par ailleurs, aucun temps limité à l'incubation n'est imposé par l'incubateur à l'étude, ce qui vient à l'encontre de ce que Kuratko *et al.* (1987) invoquent pour les incubateurs financés par des fonds publics.

Enfin, j'énonce donc, ci-dessous, ce que mes données révèlent sur la formalisation de la pratique de graduation et de sortie :

Par conséquent, mes données empiriques ne soutiennent pas la position des chercheurs à l'effet qu'une politique de graduation et de sortie claire et appliquée selon des processus structurés soit essentielle ou clé au succès de l'incubateur. [...] Par conséquent, dans le cas à l'étude, ce rôle n'est pas déterminant, ni clé dans ce que l'ACET a accompli à ce jour. [...] Ainsi, c'est sans formalisation que la graduation et la sortie de l'ACET se vivent pour l'ensemble des parties prenantes. Chaque cas est géré selon sa réalité spécifique et aucune politique, ni processus annoncé de la sortie des entreprises incubées n'est en place. De ce fait, le rôle de graduation et de sortie n'est pas structuré et l'institutionnalisation des interactions ne peut donc pas être contributive au succès de l'ACET (Bibeau, 2019, p. 286, 298).

En résumé, pour les trois rôles de l'objet, de recrutement et de sélection et de graduation et de sortie, aucune pratique de formalisation n'a été mise en œuvre par les gestionnaires de l'incubateur. Par conséquent, cette pratique n'a pu avoir d'impact sur le succès de l'incubateur à ce jour. De plus, les données révèlent que les gestionnaires et les entrepreneurs incubés n'ont manifesté aucune insatisfaction à l'égard de l'absence de cette pratique dans le contexte de ces rôles.

Pour les premiers, les gestionnaires, la formalisation n'a pas raison d'être puisque chaque cas est un cas d'espèce et que la gestion requise doit s'adapter au profil



de chaque entrepreneur et selon l'évolution de chaque projet d'entreprise. Ainsi, l'objet n'a pas à être mieux défini par le plus grand nombre de parties prenantes, la sélection se porte bien par le libre choix que se donnent les gestionnaires et la sortie, si sortie il y a, dépend de l'évolution de chaque entrepreneur incubé.

Pour les seconds, les entrepreneurs, les pratiques qui concernent l'objet et le recrutement les concernent peu et celles qui préparent la sortie sont le fruit d'efforts de leur part auprès des réseaux qu'ils choisissent de solliciter. Certains entrepreneurs ont trouvé une place d'affaires ailleurs, d'autres ont trouvé des partenaires pour tester les prototypes et tous l'ont fait sans l'aide formalisée ni mécanisée des gestionnaires de l'incubateur. Au final, pour ces trois rôles, la formalisation n'a pas été requise ni souhaitée.

Cela dit, ce n'est pas parce qu'il y a absence de pratique de formalisation au sens proposé par les auteurs que la formalisation ne pourrait pas être contributive au succès de l'incubation. Par conséquent, je ne fais que relever ces lieux où, dans le cas de l'incubateur à l'étude, l'organisation des pratiques proposées par les auteurs n'a pas été mise en œuvre. Cette contribution est quand même importante puisqu'elle relate un cas d'incubateur à succès qui n'a pas fait usage de pratiques désignées comme critiques ou déterminantes au succès de l'incubation. Sans doute, c'est une chose intéressante à ajouter à la conversation sur les pratiques critiques de l'incubation.

Tout compte fait, sur quatre des cinq rôles de l'incubation relevés, le laisser-faire ainsi que la gestion plutôt réactive sont présents. Cette approche, qui suppose peu de formalisme ou de mise en place de mécanismes de suivi des interactions, est non seulement pratiquée, mais professée par les gestionnaires de l'incubateur. Les données démontrent que cette manière de réagir à la demande est à l'œuvre dans le rôle de détermination de l'objet de l'incubateur ainsi que les rôles de sélection et de sortie des entreprises incubées. De plus, les données soutiennent, plus particulièrement, la

pratique d'une gestion de laisser-faire et réactive pour le rôle de gestion des interactions auprès des fournisseurs.

De ce fait, j'invite la position de deux auteurs à la conversation afin d'appuyer ce que je soulève plus spécifiquement sur la manière dont l'incubateur peut mettre en œuvre les services offerts. D'abord, Bergek *et al.* (2008) présentent ce qu'ils désignent comme les deux extrêmes du type d'intervention des gestionnaires. À cet effet, elles distinguent:

At the one extreme, which we call strong intervention, the ventures are guided through the incubation process by the steady hand of the incubator staff [...] At the other extreme, which we call laissez-faire, incubatees are left entirely to themselves and are provided with very little assistance unless they take the initiative (Bergek *et al.*, 2008, p. 24).<sup>38</sup>

À son tour, Rice (2002) relève trois types d'intervention. Inspirés de la pratique des conseillers, les gestionnaires de l'incubateur peuvent, selon lui, gérer de manière réactive, proactive ou continue. Bergek *et al.* (2008) reprennent spécifiquement cette distinction de l'auteur de la manière suivante :

(1) Reactive and episodic counselling, which is entrepreneur initiated—the entrepreneur requests help dealing with a crisis or problem and the assistance is focused on this problem and is generally of limited duration. (2) Proactive and episodic counselling, which is incubator initiated—the manager engages entrepreneurs in informal, ad hoc counselling. (3) Continual and proactive counselling, which is incubator initiated—the venture is subjected to an ongoing review and “intense-aggressive” intervention by incubator managers (Bergek *et al.*, 2008, p. 24).<sup>39</sup>

---

<sup>38</sup> À une extrémité, que nous appelons l'intervention forte, les entreprises sont guidées par le personnel de l'incubateur tout au long du processus d'incubation. [...] À l'autre extrémité, que nous appelons le laissez-faire, les incubés sont laissés entièrement à eux même et très peu d'aide leur sont donnée, à moins qu'ils ne prennent l'initiative (traduction libre).

<sup>39</sup> Le conseil réactif et épisodique, lequel est initié par l'entrepreneur - l'entrepreneur demande de l'aide pour faire face à une crise ou à un problème et l'assistance se concentre sur ce problème et sa durée est généralement limitée. (2) Le conseil proactif et épisodique, lequel est initié par l'incubateur - le gestionnaire engage les entrepreneurs dans des consultations informelles et ponctuelles. (3) Le conseil

Sur la foi des résultats et des concepts proposés par ces auteurs, seulement le rôle de réseautage et de gestion auprès des acteurs financiers démontre une approche de gestion d'intervention forte et de conseiller continu et proactif. Par contre, les quatre autres rôles relevés démontrent plutôt une pratique de gestion de laisser-faire et un rôle de conseiller réactif épisodique et, parfois, proactif épisodique dans l'approche d'intervention de l'incubateur. Pour ces quatre rôles, aucune pratique de formalisation des interactions n'est présente et, dans le cas du rôle de gestion des fournisseurs, l'absence de cette pratique a un impact positif pour l'incubateur.

Par conséquent, mes données apportent des nuances importantes aux conclusions de Hansen *et al.* (2000) et aux autres auteurs qui ont fait de l'institutionnalisation des réseaux externes une pratique déterminante au succès de l'incubateur. Sur quatre rôles plus spécifiques de l'incubation, la pratique proposée n'a pas été un facteur de distinction de l'incubateur, même que, dans le cas du rôle auprès des fournisseurs, l'absence de cette pratique a eu un impact positif pour l'incubateur.

Enfin, appuyé par les concepts d'auteurs, j'affirme que le laisser-faire peut aussi être contributif d'impacts positifs dans la gestion des réseaux externes. Dans le cas à l'étude, des données empiriques démontrent que les entrepreneurs et les coachs d'affaires sont satisfaits de l'absence de formalisation et que les gestionnaires ont pu mettre en pratique une approche de *learning by doing*.

En somme, voilà ce que j'ajoute à la conversation sur la pratique d'institutionnalisation des réseaux externes. Sur la base de données empiriques, j'apporte des nuances importantes au propos et, de ce fait, j'invite à la prudence lorsque cette pratique est pointée comme déterminante au succès de l'incubateur. Je crois ainsi que cette affirmation mérite d'être nuancée. J'ajoute aussi que ces nuances ne peuvent être apportées que sur la foi de données empiriques. Ainsi, mes données démontrent

---

continu et proactif, lequel est initié par l'incubateur - l'entreprise est soumise à un examen continu et à une intervention « intense-agressive » de la part des gestionnaires de l'incubateur (traduction libre).

que pour cinq rôles de l'incubation, seulement celui de réseautage et de gestion auprès d'acteurs financiers a bénéficié d'une pratique d'institutionnalisation. De plus, elles me permettent d'affirmer qu'une gestion opposée à la formalisation a eu un impact positif dans le cadre du rôle de réseautage et de gestion auprès des fournisseurs de services.

Toutefois, mes données ne me permettent pas d'affirmer que la pratique d'institutionnalisation des réseaux externes n'aurait pas pu avoir un impact positif dans le cadre des autres rôles. À cet effet, ce n'est pas parce que les gestionnaires de l'incubateur mettent habilement en œuvre une pratique de formalisation des interactions auprès d'acteurs financiers que la formalisation des autres rôles n'aurait pas pu avoir d'impact. Bref, pour un ensemble de facteurs, cette pratique a eu un impact positif dans le rôle de réseautage et de gestion auprès d'acteurs financiers. Cependant, ceci ne démontre pas pour autant qu'une pratique de formalisation des réseaux externes dans le cadre des autres rôles aurait été sans impact.

Par conséquent, la généralisation des bienfaits de cette pratique, sans l'exploration et la description du contexte précis où cette pratique a un impact positif, est à proscrire. De surcroît, j'ajoute donc à cette conversation une invitation aux auteurs concernés à faire des recherches qui explorent le « comment » des processus en action au sein de l'incubateur. Sans cela, les liens de cause à effet qui sont énoncés manquent de rigueur. Quand Hansen *et al.* (2000) font un lien entre cette pratique et la compétitivité des incubateurs et, en plus, des entreprises incubées, il faut chercher parmi les multiples énoncés de l'article comment ce lien est construit. Cette liaison manque de clarté. En ce sens, j'ai mentionné au Deuxième chapitre :

Le propos de l'institutionnalisation des réseaux reste central, mais les auteurs entremêlent les trois éléments différenciateurs et positionnent, ici et là, des arguments qui construisent implicitement ce lien sans pour autant le faire empiriquement (Bibeau, 2019, p.141).

À cet effet, ce lien avec la compétitivité manque définitivement de substance. Ce n'est qu'un article, j'en conviens, mais l'énoncé de ces auteurs a fait dire à plusieurs autres auteurs que des réseaux institutionnalisés sont déterminants dans l'offre de service de l'incubateur. Malgré cela, jamais le concept d'avantage compétitif n'est défini ni expliqué dans le contexte de la recherche. J'ai déjà relevé cela en contexte théorique :

Il est intéressant de noter comment les auteurs associent l'impact d'une offre d'un réseau extensif à la performance des incubateurs ainsi qu'à celle des entreprises incubées. D'une part, la nature de cette offre spécifique de réseautage permet aux incubateurs de se démarquer des autres et être meilleurs : « the better ones ». D'autre part, cette même offre d'accès à un réseau puissant donne aux entreprises incubées un avantage compétitif sur le marché : « beat their competitors to the market ».

C'est donc une offre organisée d'accès et de maintien à des réseaux qui permet aux incubateurs d'être parmi les meilleurs et aux entreprises incubées d'avoir un avantage compétitif sur le marché. Toutefois, malgré un énoncé explicite au début de l'article, ce lien entre l'institutionnalisation des réseaux et l'avantage compétitif n'est pas démontré sur la base des données présentées dans le cadre de l'article (Bibeau, 2019, p. 141).

Or, qu'est-ce qui définit l'avantage compétitif d'un incubateur ? L'incubateur est en compétition avec qui ? Les autres incubateurs de l'écosystème ? Les incubateurs d'autres écosystèmes ? Les organisations qui ont accès aux mêmes ressources financières ou qui offrent des services similaires d'aide au démarrage ? Ainsi, le propos de l'avantage compétitif peut difficilement être dissocié de celui de la performance de l'incubateur dans un marché ciblé. Prétendre à un avantage compétitif infère nécessairement une performance qui est meilleure à celle d'un autre qui a une offre similaire à la nôtre. Par exemple, les auteurs infèrent cet avantage compétitif des entreprises incubées au fait qu'une entreprise incubée profite d'un mécanisme qui formalise la composition de son comité aviseur ou l'acquisition d'une ressource humaine de choix. Pourtant, jamais ce lien n'est démontré. Selon moi, c'est seulement sur un ensemble de rôles et en comparaison avec d'autres intervenants identifiés comme compétiteurs à l'offre de l'incubateur que cette affirmation peut être faite.

En ce sens, j'ai volontairement évité de proposer ce lien avec l'avantage compétitif dans ma question de recherche. Bien que la performance des programmes d'incubation est un sujet d'intérêt pour les praticiens ainsi que pour les scientifiques du domaine (Adkins, 2004a; Allen *et al.*, 1990; Bergek *et al.*, 2008; Dee, Livesey, Gill et Minshall, 2011; Hackett *et al.*, 2008; Lewis *et al.*, 2011), la plus récente prolifération des écrits soulève plutôt la difficulté qu'ont les chercheurs à s'entendre sur une définition de la performance et sur les manières de la mesurer (Arlotto, Sahut et Teulon, 2011; Bergek *et al.*, 2008; Blanchard, 2012; Bruneel *et al.*, 2011; Dee *et al.* 2011; Karimaa, 2012; Murphy, Trailer et Hill, 1996; Phan *et al.*, 2005; Schwartz et Göthner, 2009; Vanderstraeten et Matthyssens, 2010).

À cet effet, il y a une absence de consensus sur ce que constitue un programme d'incubation performant (Arlotto *et al.*, 2011; Blanchard, 2012). Ainsi, le message est diffus, souvent confus et parfois même contradictoire (Arlotto *et al.*, 2011; Dee *et al.*, 2011; Phan *et al.*, 2005; Tamásy, 2007). Par conséquent, le choix des bonnes mesures de la performance demeure, à ce jour, nébuleux et cette confusion n'est pas sans relancer le questionnement sur le bien-fondé même des programmes d'incubation (Phan *et al.*, 2005; Tamásy, 2007). De plus, l'absence de preuves systématiques de la performance des incubateurs ajoute à la difficulté qu'ont ces organisations à justifier leur raison d'être (Bøllingtoft *et al.*, 2005; Bruneel *et al.*, 2011).

Par conséquent, j'ai plutôt opté pour un propos sur l'impact de la pratique. Par ce choix, je présente ce que mes données me révèlent et je ne prétends pas faire de liens de cause à effet qui, selon moi, méritent de tenir compte d'un ensemble de données que ma recherche n'a pas permis de collecter. En ce sens, je ne peux pas comparer l'incubateur à l'étude avec d'autres incubateurs de l'écosystème, pas plus que je peux comparer l'offre de services avec d'autres organismes de la région de l'incubateur voués à l'aide au démarrage d'entreprises. De plus, je ne peux pas savoir par rapport à qui l'incubateur est meilleur et sur la base de quoi il est meilleur. Ma question de recherche

ne pointe pas vers cela et c'est un tout autre effort de recherche qui est imposé pour faire ces types de comparables.

Toutefois, ce que j'ai fait qui se distingue des nombreux auteurs soulevés dans le cadre de la conversation sur le propos de la question de recherche, c'est d'avoir exploré en profondeur les processus mis en œuvre sur le terrain. Les résultats ne sont pas avancés selon une revue de la littérature ou des sondages qui posent des limites sur les nuances à faire et qui peuvent, parfois, mener à la surinterprétation. Mes résultats sont sur la foi de données collectées suivant l'exploration en profondeur du « comment » des processus d'incubation dans le cadre de rôles déterminés.

De plus, j'ai interviewé les trois groupes de parties prenantes à la transaction tripartite d'une pratique d'institutionnalisation des réseaux externes. Entrepreneurs, intervenants externes et gestionnaires ont passé de longs moments en ma compagnie et discuté à partir de questions ouvertes. Ces parties prenantes sont directement concernées par la pratique proposée et peu d'auteurs ont pris la peine d'interroger les trois parties aux interactions que provoque l'institutionnalisation des réseaux externes.

À titre de comparaison, les résultats des auteurs participants à la conversation proviennent des données :

- d'une compilation de données de la littérature, de types de projets et de services offerts par des incubateurs en Amérique (Kuratko *et al.*, 1987);
- de 97 répondants à 640 questionnaires envoyés en ligne à des incubateurs européens (Aert *et al.*, 2007);
- d'une combinaison d'observations participantes, d'un focus groupe et d'entrevues sur une période de six mois de deux incubateurs dans la ville de Aarhus, au Danemark (Bøllingtoft, 2012);
- de trois à six entrevues semi-dirigées avec le personnel clé et une entrevue avec un entrepreneur incubé pour sept incubateurs européens (Bruneel *et al.*, 2012);

- de 16 incubateurs suédois ciblés afin que les auteures produisent ce qu'elles désignent être une illustration du cadre proposé plutôt qu'un test de validité (Bergek *et al.*, 2008);
- d'entrevues menées auprès de trois incubateurs finlandais avec trois gestionnaires, neuf entrepreneurs incubés et neuf entrepreneurs sortis des incubateurs (Tötterman *et al.*, 2002);
- d'un recensement de toutes les recherches publiées sur les incubateurs rédigées en anglais entre 1984 et le début de 2002 (Hackett *et al.*, 2004);
- d'une analyse de 350 incubateurs identifiés à travers le monde et de 169 entrevues téléphoniques de membres exécutifs de ces incubateurs (Hansen *et al.*, 2000).

Ainsi, mes entrevues en profondeur ont permis de soutenir des affirmations, de déceler des contradictions et d'apporter des nuances singulières et communes aux propos des parties prenantes concernées. Lorsqu'un impact de la formalisation ou l'absence de celle-ci était soulevé, je relançais la conversation afin de bien saisir le sens et la perception de la personne interviewée. De ces données brutes accumulées, des heures à lire, à analyser et à relire, les verbatims ont permis une incursion profonde dans les mots utilisés et le sens donné au propos par les personnes interviewées. Ce travail d'analyse s'est fait à la main, sans l'aide d'un logiciel. De cette manière, ce que j'avance comme interprétation des résultats, je le fais par association intellectuelle, raisonnée, observée et sentie à partir de données que j'ai collectées sur le terrain. Au final, quoique fastidieux, ce travail me permet d'ajouter à la conversation en cours des arguments empiriquement démontrés.

Enfin, s'ils sont peu nombreux à faire des recherches d'exploration en profondeur des processus mis en œuvre en incubation, c'est parce que ce travail est laborieux et nous dévoile la complexité de l'organisation incubatrice d'entreprises. Il y a de multiples intervenants, de multiples activités à mettre en œuvre, de multiples contextes d'incubation et de multiples contextes d'entrepreneurs incubés et de projets d'entreprises en démarrage. De cela, il faut demeurer prudent devant la généralisation



des pratiques et, surtout, devant la tentation de faire des liens de cause à effet entre les pratiques et la performance de l'incubateur. Tout compte fait, les définitions de la performance et les manières de la mesurer proviennent d'un effort introspectif qui affirme la singularité du contexte et de la raison d'être de l'incubateur.

Au final, le cas d'incubateur à l'étude me permet de contribuer par l'ajout de nuances à la conversation en cours sur la pratique d'institutionnalisation des réseaux externes. Je le fais dans les limites de données réelles procurées par le terrain. Ainsi, j'évite des inférences qui pourraient pousser d'autres incubateurs à faire des liens de cause à effet sans avoir, au préalable, posé ce regard introspectif sur le contexte qui les anime, les processus réels mis en action et leur véritable raison d'être.

Ceci complète ainsi ma réflexion dans le cadre de cette première conversation et constitue le propos central de ma discussion et de ma contribution scientifique. Suivant cela, mon travail exploratoire des rôles de l'incubation me permet de participer à deux autres conversations. La prochaine conversation porte sur le capital intellectuel de l'incubateur. À la différence de la première conversation, ma réflexion est plus succincte et se veut secondaire à ma contribution centrale sur la conversation de la pratique d'institutionnalisation des réseaux externes. L'autre réflexion qui suivra s'insère plutôt dans la conversation tenue par les praticiens de l'incubateur à l'étude et les autres parties prenantes du terrain intéressées par l'incubation. Ma réflexion sur la contribution à ces deux autres conversations est donc présentée ci-dessous.

## 2. CONVERSATION : CAPITAL INTELLECTUEL

Le propos sur le capital intellectuel a été soulevé dans ma revue de la littérature. D'intérêt grandissant en recherche sur les organisations (Nahapiet *et al.*, 1998), le capital intellectuel fait aussi partie de recherches dans le contexte d'incubation (Calza *et al.*, 2014; Hormiga *et al.*, 2011a, 2011b; Hongli *et al.*, 2011; Pena, 2002). Je me joins à cette conversation de manière périphérique. Ce n'est pas le thème central ni le cœur

de ma contribution, mais l'usage de concepts théoriques sur le capital intellectuel me permet de contribuer à la conversation. En ce sens, j'ai organisé mes données du terrain à partir d'une désignation de rôles de l'incubation à des composantes du capital intellectuel proposés par Calza *et al.* (2014). De cette organisation des données, j'ai pu ainsi poser une lentille d'observation sur mes résultats à partir de ces composantes. En lien avec la question de recherche, cette lentille m'a permis de voir, sous un autre angle, les lieux d'institutionnalisation des interactions. La figure 25 est un rappel de la proposition de Calza *et al.* (2014).

Figure 25 : Rôles des composantes du CI en contexte d'incubation

IC components	Role
Structural capital	Definition of BI's activity scope Entry policies Grading policies
Human capital	Training Coaching
Relational capital	Networking with customers Networking with suppliers Networking with research centers Networking with financial institutions

Source : Calza, Dezi, Schiavone et Simoni, M. 2014, p. 605.

De cette proposition des auteurs et à la lumière du contexte d'incubateur à l'étude, j'ai identifié cinq des neuf rôles proposés comme étant pertinents à l'exploration. De plus, j'ai renommé certains de ces rôles afin de refléter plus précisément ce que les auteurs décrivaient dans leur article. Au final, les cinq rôles identifiés étaient : 1) l'objet de l'incubation, 2) le recrutement et la sélection, 3) la graduation et la sortie, 4) le réseautage et la gestion auprès des fournisseurs de services et 5) le réseautage et la gestion auprès d'acteurs financiers. Suivant la position des auteurs, les trois premiers rôles sont de la composante structurelle du capital intellectuel de l'incubateur tandis que les deux autres sont de la composante du capital relationnel.

Par conséquent, l'analyse et l'interprétation de chacun de ces rôles me permettent d'apporter des nuances à cette désignation des rôles à des composantes du

capital intellectuel. J'ai relevé ces nuances dans le chapitre sur les résultats. Ci-dessous, je rassemble ces nuances relevées et j'en ajoute d'autres comme contribution à la conversation sur le capital intellectuel dans le contexte de l'incubation.

Une première contribution que mes données du terrain apportent concerne les désignations de composantes de capital intellectuel proposées par Calza *et al.* (2000). Ces auteurs font leurs désignations sur la base d'une analyse de la littérature des différentes composantes du capital intellectuel des incubateurs. Or, je propose une révision de ces désignations sur la base de données empiriques. En ce sens, la figure 26 est une nouvelle proposition de rôles des composantes du capital intellectuel (CI) en contexte d'incubation.

Figure 26 : Nouvelle proposition de rôles des composantes en contexte d'incubation

<b>Composantes Capital intellectuel</b>	<b>Rôles de l'incubateur</b>
<b>Capital structurel</b>	Réseautage et gestion des acteurs financiers
<b>Capital humain</b>	Définition de l'objet
	Politiques de recrutement et de sélection
	Politiques de graduation et de sortie
<b>Capital relationnel</b>	Réseautage et gestion des fournisseurs

Plus spécifiquement sur la composante du capital structurel, mes résultats soutiennent la désignation du rôle de réseautage et de gestion auprès des acteurs financiers sous cette composante du capital intellectuel de l'incubateur. Comme je l'ai décrit, ce rôle a été mis en œuvre par l'institutionnalisation des interactions et, de ce fait, un passage du capital humain et relationnel vers un capital structurel est survenu. Les multiples mécanismes de formalisation des interactions mis en place par les

gestionnaires et leurs effets sur leur manière de gérer les interactions ont permis le transfert de savoirs et de relations des gestionnaires vers des processus organisationnels de l'incubateur. Ceci rejoint ce que j'ai relevé d'Hormiga *et al.* (2011a), des résultats obtenus d'un questionnaire répondu par les gestionnaires de 130 nouvelles entreprises:

Thus, one of the cornerstones of the value of intellectual capital is precisely the transformation of its human and relational capital into knowledge inserted into the organisational structures and processes so that it ceases to belong to individuals and become the property of the organisation (Bontis *et al.*, 2000; Camisón Zornosa *et al.*, 2000; Ordóñez de Pablos, 2003; Melià and Boulard 2003) (Hormiga *et al.*, 2011a, p.77).

Cette position est aussi celle de Bontis *et al.* (2000) qui, sur la base de résultats de 107 répondants-gestionnaires d'entreprises, établissent une relation entre la dimension structurelle du capital intellectuel et la performance des organisations. En ce sens, ils soulèvent :

If an organisation has poor systems and procedures by which to track its actions, the overall intellectual capital will not reach its fullest potential. Organisations with strong structural capital will have a supportive culture that allows individuals to try new things, to learn, and to fail. Structural capital is the critical link that allows IC to be measured at the organisational level of analysis (p.88) [...] The development of structural capital has a positive relationship with business performance regardless of industry (Bontis *et al.*, 2000, p. 85).

Bien que je ne sois pas en mesure d'offrir des données empiriques qui confirment ou infirment le lien avec la performance que font ces auteurs, je peux toutefois ajouter à cette conversation que, dans le rôle de réseautage et de gestion d'acteurs financiers, le passage du capital humain et relationnel vers le capital structurel a eu un impact positif pour l'incubateur.

Par contre, c'est seulement pour ce rôle que ce passage a été constaté. En ce sens, pour les rôles de l'objet de l'incubation, de recrutement et de la sélection ainsi que celui de graduation et de sortie, c'est plutôt la dimension humaine du capital intellectuel

qui est mise en œuvre dans ce rôle des gestionnaires. Pour le rôle de l'objet, ce sont les gestionnaires qui définissent l'objet et choisissent les indicateurs pour en démontrer l'atteinte. Pour celui de recrutement et de la sélection, ce sont les compétences et l'expérience des gestionnaires qui sont mises en œuvre pour juger l'individu et le projet. Enfin, pour le rôle de graduation et de sortie, c'est aussi le capital humain des gestionnaires qui est sollicité lors des décisions sur qui reste dans l'incubateur et quelle forme doit prendre, dans le temps, la relation auprès des entrepreneurs et le type de soutien donné suivant la période d'incubation.

Par ailleurs, pour le rôle de réseautage et de gestion auprès des fournisseurs, le passage vers le capital structurel ne s'est pas fait non plus. Ici, ce sont le capital humain et le capital relationnel des gestionnaires qui sont à l'œuvre. Comme je l'ai mentionné :

Les réseaux externes sont de la composante du capital relationnel et c'est l'œuvre des compétences et de l'expérience des gestionnaires qui est présente dans le rôle de réseautage auprès des fournisseurs. Ce sont eux qui identifient les ressources, les recrutent et les assignent, au moment opportun, à l'entrepreneur selon les besoins identifiés. Bien que les auteurs réclament le passage du capital humain à celui d'un capital structurel dans la gestion auprès des fournisseurs, le constat est à l'effet que c'est le capital humain qui est à l'œuvre dans le rôle de réseautage et de gestion auprès des fournisseurs de l'ACET (Bibeau, 2019, p. 327).

J'ai aussi souligné le fait que :

Ce capital humain est aussi à l'œuvre chez les entrepreneurs incubés. Comme en font foi les descriptifs et les réflexions entourant les expériences vécues, une grande part de responsabilité revient aux entrepreneurs. Ce sentiment est non seulement exprimé par les gestionnaires, mais relevé par les entrepreneurs qui réclament cet espace d'autonomie dans le choix et la gestion des intervenants externes à l'incubateur.

À cet effet, l'improvisation, l'informel, l'espace pour pivoter d'un fournisseur à l'autre et la manière de gérer ainsi que la fréquence des interactions semblent tout à fait adéquats pour les entrepreneurs relevés. Ils s'en remettent ainsi à leurs compétences et leur expérience pour décider de ce qui est le plus adéquat pour

eux. Ils se sentent soutenus par les gestionnaires de l'ACET dans la mise en action de leur décision, mais c'est leur propre capital humain qui est interpellé pour la gestion des interactions (Bibeau, 2019, p. 327).

Malgré la forte présence de la composante humaine, je propose une classification du rôle auprès des fournisseurs dans la composante du capital relationnel. En ce sens, du point de vue de l'incubateur, ce sont les relations des gestionnaires auprès des coachs d'affaires et des professionnels qui permettent l'ouverture de portes vers les interactions initiales. Ce sont les liens que les gestionnaires forment auprès d'intervenants externes qui génèrent les premiers contacts entre les entrepreneurs et des intervenants externes à l'incubateur. À partir de là, il revient à l'entrepreneur de poursuivre, ou pas, ces relations et de juger de la valeur ajoutée de ces intervenants externes. Cela dit, il n'y a pas de passage du capital relationnel vers le capital structurel. Ce passage n'est pas souhaité et c'est plutôt une gestion de laisser-faire et réactive qui démontre un impact positif pour ce rôle.

Finalement, sur les cinq rôles retenus dans la cadre de ma recherche, un seul confirme ce que Calza *et al.* (2014) proposent. À cet effet, je propose, comme eux, de maintenir le rôle de réseautage et de gestion auprès des fournisseurs dans la composante de capital relationnel. Par contre, je ne peux pas me rallier à la proposition des auteurs pour les quatre autres rôles. Ainsi, mes données empiriques soutiennent plutôt une désignation des rôles sur l'objet, le recrutement et la sélection ainsi que la graduation et la sortie sous la composante de capital humain. Ces auteurs placent plutôt ces rôles dans la composante de capital structurel. Par ailleurs, sur la base de données du terrain, le rôle de réseautage et de gestion auprès des acteurs financiers passe de la composante relationnelle à la composante structurelle. Les auteurs désignent ce rôle plutôt dans la composante relationnelle.

Parallèlement à cela, j'ai d'autres choses intéressantes à apporter à la conversation de Hormiga *et al.* (2011a) et Bontis *et al.* (2000) sur l'impact positif du passage du capital humain et relationnel au capital structurel. Sans pouvoir soutenir

directement le lien qu'ils font entre ce passage et la performance de l'organisation, je peux introduire mes résultats au propos. Ainsi, pour le rôle auprès des acteurs financiers, le passage vers le capital structurel a eu un impact positif. Par contre, je dois aussi ajouter à cette même conversation que, non seulement ce passage n'a pas été constaté pour la mise en œuvre du rôle auprès des fournisseurs, mais que l'impact positif est plutôt venu du laisser-faire et de la faible structuration des processus organisationnels.

Dès lors, je relance la conversation à partir d'une conception du capital structurel proposée par Hormiga *et al.* (2011a) à l'effet que :

[...] one can suspect that, in new ventures, the structural capital that provides value in the firm's early days is that which enables the firm to innovate and easily adapt to the environment, although having established certain routines that help the efficacy of the internal processes may have a positive effect in the medium or long term (Hormiga *et al.*, 2011a, p. 87).

Cette conception proposée allège, en quelque sorte, la définition de ce que constitue le capital structurel en contexte d'incubation. De ce fait, l'approche de laisser-faire et plutôt réactive semble mieux adaptée au contexte de gestion d'entreprises incubées en démarrage.

Le sens donné par ces auteurs à la composante structurelle en contexte de démarrage ouvre la porte à une définition plus souple de la composante structurelle. Cela dit, je doute que l'approche de gestion que j'ai pu observer dans le rôle auprès des fournisseurs puisse entrer sous la désignation structurelle qu'en font ces auteurs. Leur article ne me permet pas de conclure sur la chose. Toutefois, la faible structure de gestion laisse place à cet espace d'innovation et d'adaptation que soulèvent les auteurs. De plus, la référence qu'ils font à l'établissement de routines allège aussi le périmètre de désignation de capital structurel. En ce sens, les routines émergentes sont moins contraignantes que la mise en place plus formelle de mécanismes d'institutionnalisation

des processus. Enfin, la conversation mérite un espace de réflexion lorsqu'une conception plus souple du capital structurel en contexte d'incubation est amenée.

Finalement, j'ajoute un dernier élément à la conversation sur les bienfaits du passage des composantes humaine et relationnelle vers la composante structurelle. C'est plutôt une mise en garde que je fais en lien avec l'affirmation suivante : « to date scholars did not explore extensively the IC (*intellectual capital*) of incubators, how it is composed and managed » (Calza *et al.*, 2014, p. 598). Dans le même sens, Hormiga *et al.* (2011a) ajoutent: « in a stage of early development, structural capital is the most difficult category of intellectual capital to evaluate<sup>40</sup> » (p. 87).

Ainsi, ma mise en garde rejoint celle que j'ai faite dans le cadre de la première conversation. Seules des recherches exploratoires sur le processus internes permettent de bien saisir et faire les nuances qui s'imposent. Le propos des auteurs qui réclament plus de recherches sur le « comment » de la gestion est, encore une fois, bienvenu. C'est ce que j'ai fait et mes résultats sont présentés sur la base de données empiriques. À titre de comparaison, les résultats d'auteurs participants à la conversation proviennent :

- de 130 répondants validés à partir de 1288 questionnaires envoyés à des propriétaires d'entreprises aux Îles Canaries en opérations depuis plus de 3 mois et moins de 42 mois. (Hormiga *et al.*, 2011a);
- de 31 répondants, gestionnaires d'incubateurs à Shanghai en Chine (Hongli *et al.*, 2011);
- d'un questionnaire complété par 114 entrepreneurs incubés à travers neuf incubateurs de la région basque en Espagne (Pena, 2002);
- de 107 répondants, étudiants inscrits au MBA à temps partiel dans les villes de Kuala Lumpur et Seremban, en Malaisie (Bontis *et al.*, 2000);

---

<sup>40</sup> Dans une phase de développement précoce, le capital structurel est la catégorie de capital intellectuel la plus difficile à évaluer (traduction libre).



- d'une analyse basée sur la littérature des différentes composantes de capital intellectuel des incubateurs (Calza *et al.*, 2014).

Par ailleurs, sur le propos des auteurs concernant la difficulté à évaluer le capital structurel, j'ajoute que la tentation est grande de plaider pour une meilleure organisation de processus moins dépendants des personnes. Toutefois, la composante de capital structurel est non seulement difficile à évaluer pour les petites organisations dans les premières années d'opération, mais le défi est grand d'observer et d'analyser les processus sans le biais de l'impact souhaité du capital structurel. Pour un chercheur-gestionnaire, ce biais s'infiltré souvent naturellement alors que nous sommes formés aux bienfaits de la structuration des processus de gestion.

En ce sens, bien que le capital structurel tienne lieu de consolidation d'actifs qui se lient à l'organisation, j'ai relevé des rôles où le maintien de processus attachés à la personne reste une pratique efficace, souhaitée et dont l'impact est positif. Certes, des risques restent associés à des actifs de gestion plus importants dans la composante humaine que dans la composante structurelle, mais les efforts à mettre dans une pratique de formalisation des processus restent dépendants du contexte singulier de l'incubateur à l'étude. Pour cela, des recherches approfondies sont nécessaires sur le « comment » des processus internes mis en œuvre et sur les perceptions des parties prenantes à ces processus. La complexité et la multiplicité de ces contextes s'ajoutent ainsi à la pertinence de ce type de recherche.

Enfin, pour ma part, c'est muni de données de ce type de recherche que je contribue avec des nuances à la conversation sur les rôles désignés à des composantes du capital intellectuel. Ces données sont du terrain, lequel tient aussi une conversation sur ce qui peut le rendre meilleur. Par conséquent, la réflexion sur la contribution que je fais à cette dernière conversation, celle auprès de praticiens de l'incubation, est présentée ci-dessous.

### 3. CONVERSATION : PRATIQUE DE L'INCUBATION

Il est tout à fait logique que ma dernière conversation ait lieu auprès de la communauté de pratique. Une recherche ancrée sur une problématique managériale trouve une partie de sa validité par ce qu'elle peut léguer au terrain de recherche. De plus, cette dernière conversation est une sorte de retour de l'ascenseur auprès des praticiens de l'ACET. Sans cette organisation, toute cette voie que j'ai explorée est impossible. Sans la générosité, l'ouverture et, plus que tout, la confiance investie en moi, mon parcours reste des hypothèses, fruits d'exercices mentaux et de liens de cause à effet imaginés.

En ce sens, il devient logique et naturel que la dernière conversation se passe auprès de ces gestionnaires qui, comme d'autres à la tête d'incubateurs, tentent de mieux comprendre ce qu'ils font à travers toute la complexité d'une organisation. Ces praticiens cherchent à mettre en action ce qui peut améliorer le sort et l'espoir de gens qui croient en ce qu'ils font et se rallient autour de leur raison d'être. À cet effet, mes contributions à la communauté de praticiens s'orchestrent, avant tout, autour d'une structure des conversations en cours. Cet apport de structure se déploie par : 1) l'introduction de concepts structurants, 2) une méthodologie structurante et 3) un retour sur comment l'intervention a pu structurer la situation problématique du client. Une réflexion à partir de cet apport de structure aux conversations sur le terrain est décrite, ci-dessous, comme une contribution auprès de praticiens de l'incubation.

#### 3.1 Concepts structurants

L'apport de structures par les concepts théoriques recoupe ce que j'ai présenté comme contributions à la communauté scientifique. Ce recoupement est tout à fait normal dans un champ de recherche intrinsèquement lié aux pratiques en cours et dont les contributions de praticiens semblent plus actives que celles de chercheurs en quête de théorisation. Par conséquent, s'adresser à la communauté scientifique, c'est aussi

s'adresser à la communauté de praticiens. Ainsi, l'ensemble des contributions aux conversations scientifiques s'applique aux praticiens et c'est à eux de voir dans quelle mesure ils veulent s'inspirer de concepts théorisants dans l'amélioration de leur pratique. Muni de concepts, je peux ainsi contribuer autrement à la conversation du terrain par le récit d'anecdotes ou d'observations ponctuelles en incubation.

Sur le plan des meilleures pratiques, j'ai soulevé au tout début de mon parcours comment les gestionnaires étaient avides de ce que d'autres histoires à succès pouvaient leur procurer comme recette. Devant cela, j'ai posé les limites de ces efforts d'importation de pratiques hors du contexte de leur application. En ce sens, depuis les premières années de ma recherche, je participe à des conversations en cours auprès de praticiens. J'ai d'ailleurs profité de l'espace de conversation que le journal quotidien montréalais *La Presse* m'a offert, annuellement de 2014 à 2016, pour mettre en garde les incubateurs devant les limites des meilleures pratiques (annexe H). C'est donc avec ces limites en tête que je contribue avec mes concepts et mes résultats aux conversations en cours. Ainsi, la définition conceptuelle de l'incubation, les rôles explorés dans le cadre de la pratique d'institutionnalisation et les composantes du capital intellectuel offrent des contributions de concepts structurants à la conversation des praticiens.

Premièrement, ma définition conceptuelle de l'incubation à partir de trois caractéristiques offre un point de rencontre pour relever des pratiques, certes, mais aussi pour questionner la véritable raison d'être de l'organisation. À ce jour, j'ai déjà animé plusieurs conversations auprès de décideurs d'organisations à partir de la définition proposée. En ce sens, les caractéristiques conceptuelles proposées ont été contributives auprès de gestionnaires d'incubateurs québécois, de décideurs de municipalité régionale de comté (MRC) et de financiers de ces décideurs. Celles-ci ont offert une structure aux conversations de ces praticiens qui, souvent, portaient d'une liste des meilleures pratiques pour juger de la pertinence de leur offre de services. Les concepts de caractère temporaire, de forme de soutien proposée et d'environnement

contrôlé, qui comprend les réseaux externes, ont su provoquer des débats sur l'offre actuelle des organisations en aide aux entrepreneurs en démarrage et sur l'objet réel de ces organisations.

Deuxièmement, mes résultats organisés à partir de cinq rôles de l'incubation sont venus ajouter des précisions aux concepts de la définition de l'incubation. Ici, c'est sur la foi de données empiriques que j'ajoute à la conversation des praticiens. Les cinq rôles font partie des questionnements de tous les incubateurs. Ils font aussi partie de questionnements d'intervenants d'organismes publics voués à l'aide au démarrage. En ce sens, les rôles d'identification de l'objet, de sélection, de sortie, de réseautage auprès des fournisseurs et de réseautage auprès d'acteurs financiers amènent les conversations sur les processus mis en œuvre et le « comment » dans le contexte particulier de chaque praticien à la conversation. L'analyse approfondie de ces rôles a provoqué des questionnements sur l'approche de gestion pour ces rôles ainsi que les compétences et responsabilités attendues des gestionnaires.

Or, cette conversation est tenue par un ensemble de parties prenantes intéressées au soutien d'entreprises en démarrage. C'est ainsi que les financiers, publics et privés, les décideurs politiques, les gestionnaires, les employés et les intervenants externes appelés à interagir auprès de ces parties prenantes ont reçu, à ce jour, ma réflexion entourant les résultats de ma recherche. Mes descriptifs sont riches et les données du terrain abondantes de l'expérience de gestion vécue dans le cadre de ces rôles. De plus, j'introduis à la conversation de praticiens les chercheurs scientifiques qui désignent ces rôles comme critiques. Suivant cela, de nouveaux concepts théoriques sont présentés à la conversation pratique. Cette contribution liant scientifiques et praticiens n'est pas banale, considérant le fait que peu de passerelles existent entre chercheurs scientifiques et professionnels de l'industrie de l'incubation.

À cet effet, je réitère la mise en garde auprès de praticiens qui, munis d'un guide des meilleures pratiques, auraient tendance à croire que structurer l'ensemble des

systèmes d'activités humaines de l'incubation est souhaitable et désirable par les clients de l'incubation. Sur la base de données empiriques, je propose un cas où une approche de gestion, plus près du laisser-faire pour quatre des cinq rôles relevés, a démontré un impact positif auprès d'intervenants externes et d'entrepreneurs incubés. Cette approche a aussi eu un impact par la mise en œuvre du concept de *learning by doing* des gestionnaires en lien avec leur objectif de développement des candidats sélectionnés vers des entrepreneurs.

Par ailleurs, une pratique d'intervention proactive et d'institutionnalisation des interactions auprès des acteurs financiers est venue rappeler l'espace qu'occupe l'argent dans l'aide apportée aux entrepreneurs incubés. L'impact de cette pratique sur le plan financier est fort utile à transmettre aux praticiens qui, parfois, oublient que le capital financier demeure un aspect central de la survie des entreprises incubées et de l'incubateur. Ce constat force le questionnement sur l'offre distinctive des incubateurs et comment cette offre s'insère dans la gamme des services offerts au sein de l'écosystème entourant l'incubateur. Au final, l'exploration approfondie de cinq rôles et de leur processus de mise en œuvre est un exemple que je transmets à la conversation du passage obligé de la compréhension du contexte particulier de chaque incubateur. Chaque rôle est une offre de services en lien avec d'autres offres potentiellement similaires au sein de l'écosystème. Mes résultats provoquent ainsi des conversations sur l'offre distinctive des incubateurs.

Troisièmement, les trois dimensions du capital intellectuel ont aussi un effet structurant sur les conversations actuelles auprès de praticiens. Plusieurs gestionnaires se reconnaissent dans les dimensions humaine et relationnelle de leur organisation. Plusieurs souhaitent aussi tendre vers une dimension plus structurelle. Par conséquent, les nuances que j'apporte au réflexe de souhaiter le passage du capital humain et relationnel vers un capital structurel sont contributives par l'apport de nuances à cette conversation. Dans le cas à l'étude, le capital humain est resté fort et omniprésent pour les quatre rôles explorés alors que seulement le rôle auprès d'acteurs financiers a permis

le passage vers un capital structurel. Ainsi, je contribue à une lentille d'observation à travers les composantes humaine, relationnelle et structurelle du capital intellectuel de l'incubateur.

Ce cadre d'analyse est forcément introspectif sur les processus de gestion internes et des personnes en place. Aussi, ces concepts permettent un classement des processus de gestion selon ces composantes. Le regard sur les processus internes devient donc plus structuré et un jugement sur les forces personnelles, relationnelles et organisationnelles peut être fait. De plus, le cas à l'étude confirme que le capital humain et relationnel sont prépondérants dans le contexte d'une très petite organisation. Ce constat devient fort utile dans une réflexion menant à la sélection de gestionnaires d'incubateur.

Enfin, toute la conversation sur l'institutionnalisation des interactions auprès des réseaux externes est contributive aux praticiens plongés dans des contextes d'aide aux entrepreneurs émergents. Encore là, le réflexe de mieux structurer semble naturel chez les gestionnaires, mais les nuances que soulèvent les résultats sont pertinentes à cette conversation. Le laisser-faire et l'intervention proactive et continue sont présentés comme deux extrémités d'une approche de gestion qui ont, dans les deux cas, généré des impacts positifs pour un incubateur à succès. Je peux ainsi contribuer aux connaissances générées par ces deux manières de gérer de l'incubateur et apporter des nuances aux conversations de praticiens en quête d'importation des meilleures pratiques dans leur contexte d'incubation.

Au final, les concepts soulevés dans le cadre de ma recherche sont contributifs à structurer des conversations actuelles tenues par les multiples parties prenantes à l'incubation et à l'aide au démarrage. J'ai déjà entamé ces conversations auprès de praticiens et d'autres sont à venir sur la base des résultats plus récents de ma recherche. Les caractéristiques de la définition conceptuelle, les cinq rôles relevés, les dimensions du capital intellectuel et la pratique de l'institutionnalisation des interactions auprès des

réseaux externes sont toutes contributifs. Cela dit, si les concepts sont contributifs de structure, la méthodologie pour explorer une situation problématique est aussi pertinente à partager auprès de la communauté de praticiens.

### 3.2 Méthodologie structurante

L'apport de structure par la méthodologie est aussi contributif aux conversations de praticiens. Plus spécifiquement, je compte m'insérer aux conversations sur l'incubation en cours en présentant les bénéfices de l'utilisation de la MSS. Ces bénéfices proviennent des sept principes de base et des cinq actions de mise en œuvre de la MSS. Principalement, je vais introduire la *weltanschauung* (W), comme l'image représentée des parties prenantes à une situation problématique. Aussi, les outils d'enquête et d'analyse sur le contexte de l'intervention, le contexte culturel et le contexte politique ainsi que l'image riche, le point d'ancrage et la modélisation sont contributives aux praticiens en quête de structurer les questionnements qu'ils font sur leurs pratiques actuelles.

En ce sens, les cinq actions de sa mise en œuvre de la MSS sont des repères qui peuvent guider des interventions auprès d'organismes en aide aux entrepreneurs en démarrage. À cet effet, j'ai proposé une nouvelle représentation des cinq actions en plaçant l'action de discuter et celle de la réflexion critique en constante interaction auprès des actions d'enquête, de modélisation et de définition de scénarios d'amélioration. Ce faisant, avec une structure d'intervention, je contribue à des organisations et à des intervenants externes interpellés pour réaliser des interventions en milieu pratique. Les actions de discussion et de réflexion critique sont mises en évidence afin de rappeler que la compréhension en profondeur d'une situation problématique ne peut pas se faire qu'à partir des perceptions de dirigeants. C'est plutôt par les discussions et la réflexion auprès des parties prenantes aux interactions que les pratiques actuelles peuvent être explorées. Ma recherche est un exemple concret de ce

que le terrain peut faire émerger comme données d'analyse et des multiples itérations que la MSS provoque.

En fin de compte, sur le plan méthodologique, la structure apportée est une méthodologie de réinvestissements successifs des apprentissages sur des scénarios d'amélioration provisoires en soutien à une situation problématique, elle aussi, provisoire. Structurer le provisoire peut faire peur à certains praticiens. C'est là que la MSS offre un cadre fluide, flexible et dynamique qui tient compte de la mouvance et de la complexité des organisations. De plus, la MSS propose une quête de scénarios d'amélioration sur une situation problématique plutôt que des réponses à des problèmes. De cela, le praticien-utilisateur de la MSS comprend le caractère provisoire de son intervention. S'avouer la chose, c'est faire preuve de réalisme et d'humilité dans ce qui peut être espéré des changements proposés. C'est aussi prendre une voie d'intervention qui favorise l'adhésion du plus grand nombre à ce qui est proposé comme scénarios d'amélioration.

Enfin, le chapitre sur le cadre opératoire est généreux de principes et de mon expérience d'utilisation de la MSS. De cela, la MSS devient contributive de structure aux praticiens de l'incubation. En fait, elle est contributive à tout type d'organisations qui daigne ouvrir la discussion sur la base des perceptions de ses parties prenantes et qui recentre l'humain au cœur des débats et des analyses sur les systèmes organisationnels en place. Ce courage a été manifeste chez le client de mon intervention. Ainsi, ma réflexion sur l'apport auprès de l'ACET est décrite ci-dessous. Bien qu'elle soit adressée au cas à l'étude, la réflexion transcende les frontières de l'organisation étudiée et invite ainsi des parties prenantes d'autres contextes de soutien au démarrage d'entreprises à faire les nuances et transferts qui s'imposent dans leur contexte respectif.



### 3.3 Intervention structurée

L'apport de structure par l'expérience de mon intervention soulève ce qui, à mes yeux, semble avoir été contributif pour le client. Cette réflexion peut servir à l'ensemble des lecteurs, scientifiques et praticiens, qui peuvent s'en inspirer dans le cadre de leur questionnement respectif. De plus, je livre cette réflexion finale sous forme de court récit qui peut servir aux futurs doctorants en questionnement sur le sens à donner à leur intervention en milieu pratique. C'est donc humblement et avec transparence que je partage cette réflexion.

À cet effet, le processus d'intervention auprès de l'ACET n'a pas été l'œuvre d'une planification parfaite. Je fais ce constat en tant que gestionnaire de projet de plus 25 ans et enseignant du sujet au 2<sup>e</sup> cycle universitaire. Ce constat est probablement un des apports les plus importants à léguer aux doctorants ou praticiens futurs en contexte d'intervention. Souhaiter la mise en œuvre d'un plan d'action qui cadre, aux moments voulus, l'extraction des données et des apprentissages qui en émergent relève de la fiction. Se faire croire la chose où prétendre que cela est survenu, c'est fausser la réalité et produire, selon moi, des résultats qui resteront bien loin d'un ancrage dans l'expérience vécue. Or, sans cet ancrage, la pertinence de ce qui peut être légué doit forcément être remise en cause.

C'est donc dans un contexte d'itérations multiples et de revirements de situation que l'intervention s'est déployée sur une période de six années (2012-2018). Pour un chercheur doctorant, le défi est donc de rester ancré auprès du client tout en s'accordant de longues heures d'exploration de la littérature scientifique. Ces moments de retrait durent parfois des mois et le client peut se désintéresser de l'intervention et même douter de l'apport véritable de l'intervenant. Ce sentiment, je l'ai eu plus d'une fois. Non pas que le client l'ait manifesté de manière explicite, mais mon profil d'entrepreneur me rendait mal à l'aise de passer autant de temps à parfaire mon bagage de concepts sensibilisants littéraires au lieu d'interagir sur le terrain.

Cela dit, cette distance était moins présente du fait que j'animais plusieurs interventions en région, dans l'écosystème du client. Ce dernier me voyait à l'œuvre et comprenait que toutes mes actions allaient enrichir l'intervention et le climat entrepreneurial entourant son organisation. La conscience et la grandeur d'esprit du client ont donc poussé mes élans vers la création de nouveaux espaces de discussions et d'intervention. De cela, des réflexions critiques ont été réinvesties dans le processus de l'intervention alors que j'ajoutais de la profondeur à ma compréhension de l'objet à l'étude. Moins tangibles, ces moments plus distants du quotidien de l'ACET ont quand même eu un effet contributif important. Sans l'ouverture, la confiance et la compréhension de cela par le client, je doute que les résultats présentés puissent être aussi riches en contributions.

Soulever l'intangible, c'est distinguer ce qui est moins perceptible de ce qui se mesure plus facilement. Sur le plan des contributions plus tangibles, je pense, avant tout, avoir contribué par la provocation de moments d'arrêts et de discussions. L'ACET est une très petite organisation et le quotidien de ces organisations est ponctué d'imprévu et de feux à éteindre. Les séances de *lac à l'épaule* sont impensables dans ce contexte et les discussions se passent dans les cadres de porte en entrant le matin ou lors d'une marche vers le stationnement en fin de journée. Il faut ajouter à cela le fait que l'ACET était une entreprise en démarrage qui incube d'autres entreprises en démarrage. Comme milieu organisationnel chaotique, changeant et émergent, on ne peut pas demander mieux.

C'est dans ce contexte organisationnel que les arrêts que j'ai provoqués me semblent être une contribution à valeur ajoutée. En ce sens, les premières rencontres auprès des dirigeants ont permis un temps d'arrêt afin de partager des perceptions sur les défis à venir. De ces rencontres, les documents de l'ACET m'ont été présentés et j'ai pu reconstruire la chronologie des événements fondateurs. Ce travail a provoqué des séances de discussions et des heures de conversations avec les deux gestionnaires fondateurs de l'ACET. Ce sont ces heures à questionner qui a permis de circonscrire

les pensées et de prendre position sur des aspects peu discutés à ce jour, faute de temps des gestionnaires. Ceci a aussi fait émerger les valeurs et les croyances des fondateurs.

De ces discussions, des entrevues ont été réalisées auprès des propriétaires de l'intervention et d'autres membres du CA. L'objectif était d'explorer les *weltanschauungen* de ces parties prenantes. Ces entrevues individuelles ont été conduites à partir de questions envoyées avant les rencontres. Ces rencontres ont donc provoqué un temps d'arrêt et de réflexions profondes des parties prenantes clés sur l'avenir de l'ACET. Ce faisant, les participants ont dû réfléchir à la raison d'être de l'organisation, à leur motivation initiale de s'allier et aux attentes pour la suite.

Cette éclosion des perceptions provoquée par moi a été reprise dans le cadre d'une journée d'atelier de réflexion. En ce sens, j'ai organisé, avec un gestionnaire de l'ACET, une journée complète de réflexions et de discussions que j'ai animées autour de thèmes définis après l'exploration de la littérature scientifique et pratique (annexe I). C'est autour de mes premiers modèles et de ma première image riche de la situation problématique que les débats ont été suscités. Encore là, le temps pour de telles discussions était difficilement envisageable lors de réunions de CA. Ce moment d'arrêt et de réflexion collective auprès d'une dizaine de participants est donc venu enrichir le partage des perceptions. De plus, les gestionnaires agissaient à titre de participants, ce qui les changeait de leur rôle habituel de coordonnateur des CA. Cette journée allait donc poser les premières bases d'un bilan à venir sur les consensus atteints et les scénarios d'amélioration proposés (annexe J).

Suivant cela, d'autres moments sont survenus en tête à tête avec les gestionnaires de l'ACET. Toutefois, c'est en périphérie de l'organisation, lors de mon animation des travaux de la Table d'action entrepreneuriale de l'Estrie (TAEE) et auprès d'acteurs de développement économique de la région que les gestionnaires de l'ACET ont pu témoigner de mes contributions. Ce faisant, les parties prenantes de l'écosystème de l'ACET étaient appelées à se questionner sur leur raison d'être et plusieurs

entrepreneurs de l'ACET ont été invités aux discussions. Ce travail en parallèle à ma recherche a eu un apport de mieux faire connaître l'ACET auprès de parties prenantes plus distantes. Aussi, mes interventions ont provoqué des questionnements et l'avancement des réflexions des gestionnaires de l'ACET sur leur organisation et le rôle qu'ils entendaient jouer dans l'écosystème régional.

Mon retour plus récent sur l'organisation à l'étude a été l'occasion de rencontrer le futur directeur général de l'ACET. C'est plus de cinq heures de discussions enregistrées, en tête-à-tête, qui ont donné lieu à de profondes réflexions sur des thématiques ciblées. De plus, les autres gestionnaires ont continué à être sollicités pour contribuer à ces réflexions. Ces discussions ont permis de consolider certaines prises de position des gestionnaires et de susciter d'autres scénarios d'amélioration possible. En parallèle à cela, c'est près d'une cinquantaine de parties prenantes, dont une vingtaine de collaborateurs externes de l'ACET et une dizaine de ses entrepreneurs incubés, qui ont été interviewés. Ces rencontres individuelles et le travail d'analyse qui a suivi ont provoqué de nouvelles discussions auprès des trois gestionnaires de l'ACET.

Ces rencontres vers le dernier droit de la thèse ont fait émerger des réflexions sur des scénarios d'amélioration. Un des gestionnaires de l'ACET me déclarait très récemment comment le parcours a eu un impact d'accélérateur de la formalisation de certaines pratiques. Ces scénarios étaient ainsi proposés en tenant compte de réflexions, de travaux en région, de rencontres des gestionnaires, d'entrevues de collaborateurs et de clients et de discussions autour des images riches et des modèles de l'incubateur. Sans lier directement les plus récents changements de l'organisation à mon intervention, je peux quand même souhaiter que nos riches moments de discussions y aient été pour quelque chose. À titre d'exemple, une offre de formation structurée des entrepreneurs incubés vient d'être lancée. Aussi, des outils de *tracking* des entreprises sélectionnées et de suivi de l'avancement ont été mis en place. De plus, deux nouvelles ressources humaines se sont ajoutées à l'équipe de gestionnaires et les rôles et les

descriptions de tâches se sont ainsi consolidés pour l'ensemble des intervenants auprès des entrepreneurs incubés.

Toutefois, limiter les contributions à un tableau de scénarios d'amélioration n'est pas, selon moi, rendre justice à l'intangible de l'intervention. L'intangible est présent sur plusieurs aspects. D'abord, le langage. Du fait d'être appelé à intervenir auprès de plusieurs parties prenantes de l'écosystème, un langage commun est transmis. Les caractéristiques et les dimensions de ma définition de l'incubation sont une contribution à l'effort vers un langage commun. La distinction entre l'incubateur et l'accélérateur est un autre exemple de cela. La diffusion du *Business Model Canvas*, comme outil de communication autour du modèle d'affaires, est aussi un exemple de lieu de communion des langages. Ce langage commun facilite les échanges et l'accommodement des perceptions.

Les heures de discussions et la profondeur des réflexions qu'elles suscitent font aussi partie de l'intangible. Souvent, les parties prenantes à ces discussions ont l'impression qu'elles ne font qu'affirmer ce qu'elles avaient déjà pensé. Or, la formulation, l'explication et la défense de leurs idées obligent, forcément, l'évolution de la pensée. De plus, le partage vocalisé façonne des lieux de rencontres entre différentes perceptions. De ces lieux, d'autres mots et d'autres concepts s'ajoutent au langage commun. C'est la coproduction de la connaissance sur un sujet donné.

Enfin, susciter autant de questionnements sur la raison d'être, sur le rôle à jouer dans l'écosystème, sur les incubateurs, les entrepreneurs, le rôle des parties prenantes, les moyens de mettre en œuvre la raison d'être, les indicateurs de performance, la forte présence des réseaux et les rôles de l'incubateur a provoqué des choses qui relèvent de l'intangible. Ces choses sont survenues à l'intérieur de l'ACET, auprès de collaborateurs actuels, de parties prenantes plus distantes et d'autres intervenants en soutien à l'entrepreneuriat.

Au final, c'est tout l'écosystème de l'ACET qui a senti, selon différentes intensités, une résonnance de ce que l'organisation et les parties prenantes à l'intervention ont provoqué. Dans ce registre, le legs tangible et intangible est difficile à distinguer. Avec comme mission l'amélioration des conditions favorables de l'émergence d'entrepreneurs et de nouvelles entreprises viables et durables, a-t-on vraiment besoin de distinguer ?

En somme, cette réflexion sur l'apport de structures par les concepts, la méthodologie et l'intervention elle-même auprès d'une organisation en quête d'améliorer une situation problématique est riche en contributions. De plus, le récit des efforts et du rythme qu'impose une intervention réelle en milieu pratique est contributif à toute personne qui initie et dirige des efforts d'intervention sur le terrain. En ce sens, le parcours doit devenir tout aussi contributif que les résultats. Par une démarche inclusive des parties prenantes à la situation problématique, l'intervenant provoque l'introspection et mène la réflexion sur la véritable raison d'être de l'organisation.

Or, je lègue aux praticiens le fait que ce passage obligé n'est pas simple et nous rappelle la complexité des organisations et des humains qui les composent et les gèrent. Cette prise de conscience doit guider l'ensemble de la démarche et injecter une bonne dose d'humilité à celui ou celle qui prétend vouloir contribuer à l'amélioration des pratiques. Sans cela, l'intervention devient rapidement un boulot à finir plutôt qu'une quête de compréhension en profondeur d'un phénomène complexe sur lequel édifier des changements et une amélioration des pratiques actuelles. Au final, j'ajoute des concepts théorisants, une expérience méthodologique d'exploration en profondeur et un descriptif de l'état d'esprit requis pour transcender la pratique de transfert aveugle de bonnes pratiques, qui pourrait négliger la singularité de chaque organisation. Sans l'exploration véritable du « comment », le « quoi » singulier reste en suspens et toute la structure de l'intervention s'édifie sur un terrain fragile.

## CONCLUSION

Le propos de la présente recherche a été introduit par des questions, initiatrices de conversations auprès de communautés de scientifiques et de praticiens. Ces questions ont permis de délimiter un territoire à explorer intéressant pour ces communautés et qui, au final, peut être contributif de choses intéressantes à ajouter à des conversations en cours. C'est ainsi que l'exploration de la pratique d'institutionnalisation auprès des réseaux externes et son impact pour l'incubateur a initié une trajectoire itérative riche du parcours traversé et de réflexions émergentes.

En ce sens, j'ai débuté par une conversation auprès de dirigeants d'une organisation en quête d'amélioration de ses pratiques. Cette organisation en démarrage en incube d'autres qui, comme elle, sont à leurs premiers moments d'espoir d'être parmi les entrepreneurs et les projets autonomes, meilleurs et durables. Cette première conversation m'a permis de constater que l'organisation connaît un certain succès et en intéresse ainsi d'autres au sein de la même industrie. Cette conversation m'a conduit à d'autres parties prenantes à l'intervention et j'ai donc choisi rapidement une méthodologie qui allait encadrer l'exploration en profondeur qui m'interpellait. Les outils de cette méthodologie m'ont permis d'identifier une problématique managériale de consolidation des pratiques actuelles dans une organisation où les gestionnaires doivent interpellier multiples intervenants externes.

En parallèle à ces conversations sur le terrain, une industrie et un champ de professionnels se sont ouverts à moi. J'ai ainsi entrepris l'exploration de ce champ et d'autres conversations ont eu lieu sur les meilleures pratiques, les raisons d'être, les indicateurs de ces raisons d'être, les moyens pour les atteindre et les nombreux acteurs dans un espace que l'on désigne comme un écosystème.

De ces discussions, j'ai été interpellé par d'autres parties intéressées à l'objet d'étude. Ces autres sont les scientifiques qui tentent de circonscrire des phénomènes

organisationnels afin de contribuer de meilleures pratiques de gestion. Ainsi, de nouvelles conversations ont émergé et, de ce fait, les itérations entre les acteurs, les parties prenantes de l'organisation à l'étude et les scientifiques se sont multipliés. Tantôt les uns, tantôt les autres, initiaient et inspiraient ma quête de comprendre en profondeur le phénomène étudié. En ce sens, les discussions sur le terrain sont l'œuvre de longues heures de rencontres auprès des gestionnaires, des membres du conseil d'administration, des acteurs financiers, des entrepreneurs, des coachs d'affaires, des professionnels et d'autres parties prenantes plus distantes, mais tout aussi intéressées par le phénomène.

Parallèle à cela, d'autres conversations se déroulent, fruits de mes lectures sur les moyens de transformation mis en œuvre par ces organisations. J'offre ainsi un agencement original de certaines recherches par une définition conceptuelle de l'incubation. Je dresse un pont entre scientifiques et professionnels. De cette définition, d'autres conversations sur le terrain et dans la littérature m'amènent vers l'exploration d'une dimension plus spécifique de l'incubation : la pratique d'institutionnalisation des réseaux externes. Par conséquent, d'autres chercheurs s'invitent autour de la discussion sur les organisations dont la configuration dépend de ses réseaux externes.

Ainsi, d'autres champs de recherches sont explorés et des discussions émergent sur le capital intellectuel des organisations. Le passage du capital humain et relationnel vers le capital structurel semble apporter une valeur. De cela, le « comment » de formation, de gestion et de formalisation des collaborations auprès des réseaux externes devient la voie centrale du parcours emprunté. Enfin, en parallèle à toutes ces conversations auprès de praticiens et de scientifiques, les discussions sur la méthodologie et les défis de sa mise en œuvre n'ont jamais cessé.

En fin de compte, les résultats produits à partir des données de plus de 50 entretiens, d'analyse documentaire, de mémos d'observation et d'animations d'ateliers et de groupes de réflexion sont organisés sous cinq rôles de l'incubation. Ces rôles sont



aussi désignés à des composantes du capital intellectuel afin de poser une lentille conceptuelle supplémentaire à la compréhension du phénomène observé. De ces rôles, un seul est mis en œuvre suivant une pratique d'institutionnalisation des réseaux externes. L'impact de cette pratique sur ce rôle est constaté sur le plan de la consolidation des processus, du consensus atteint sur les indicateurs de performance et de la crédibilité qu'apporte l'incubateur. Pour les quatre autres, une approche de gestion de laisser-faire démontre un impact positif suivant la perception des entrepreneurs, des intervenants externes et des gestionnaires en quête de former des entrepreneurs.

Or, en quoi cette trajectoire et les résultats obtenus posent-ils un regard neuf et offrent-ils des contributions ? J'énonce, sommairement, une réflexion en ce sens.

#### **Sur le plan scientifique :**

- la question de recherche s'insère dans des conversations spécifiques de chercheurs sur l'incubation ;
- la question de recherche s'insère aussi dans des conversations de chercheurs sur les organisations ;
- les concepts théoriques entourant les réseaux sont interpellés ;
- les concepts théoriques entourant les composantes du capital intellectuel sont interpellés ;
- un rapprochement entre les écrits scientifiques et professionnels de l'incubation est fait ;
- ce rapprochement a, entre autres, permis la proposition d'une définition conceptuelle de l'incubation ;
- la question de recherche impose l'exploration du « comment » des processus de l'incubation ;
- cinq rôles de l'incubation sont explorés en profondeur à partir de données qui tiennent compte des trois parties prenantes aux interactions : collaborateurs externes, entrepreneurs incubés et gestionnaires de l'incubateur ;
- ces cinq rôles, pris individuellement, sont le propos de recherches scientifiques spécifiques à l'incubation qui soulève le caractère déterminant d'une pratique de formalisation de chacun de ces rôles ;
- des nuances importantes sont apportées aux positions prises par ces auteurs ;
- la désignation des rôles à des composantes du capital intellectuel ouvre le champ de recherche vers les actifs moins tangibles d'une organisation ;

- la composante structurelle du capital intellectuel est explorée dans un contexte d'organisation à capital humain et relationnel fort étant donné le peu de gestionnaires à l'interne ;
- les concepts du capital intellectuel sont explorés dans le contexte d'une très petite organisation.

**Sur le plan pratique :**

- un incubateur à succès est choisi comme terrain de recherche ;
- le profil du chercheur en est un de praticien, entrepreneur et gestionnaire, de plus de 25 années ;
- les rôles de l'incubation relevés transcendent l'intérêt de gestionnaires d'incubateurs et concernent aussi les parties prenantes à la gouvernance d'incubateurs ainsi que toutes personnes impliquées dans l'aide aux entrepreneurs en démarrage ;
- le questionnement sur l'objet de l'incubation est particulièrement d'intérêt alors que plusieurs incubateurs importent des meilleures pratiques sans questionnement sur le contexte et la raison d'être de leur organisation ;
- les processus de gestion explorés sont d'intérêt pour toutes formes d'organisations qui sont appelées à transiger auprès de réseaux externes ;
- l'impact positif relevé de la mise en œuvre de mécanismes d'institutionnalisation des interactions auprès des acteurs financiers peut inspirer d'autres organisations à la recherche de financement ou d'une meilleure organisation de leurs activités liées au financement ;
- bien que l'importance de l'argent soit connue, un rappel de cet élément déterminant dans l'aide aux entrepreneurs est fait dans le contexte d'une étude en profondeur d'un incubateur lors de ses premières années d'opération ;
- l'impact positif relevé de l'approche de gestion de laisser-faire et plutôt réactive apporte une réflexion sur le profil des entrepreneurs incubés et la manière de gérer les activités de démarrage ;
- la définition conceptuelle de l'incubation proposée sert à cadrer une discussion sur les meilleures pratiques et présente ainsi des concepts théorisant à la conversation ;
- la présentation des composantes du capital intellectuel à l'incubation invite à une réflexion sur les profils attendus des gestionnaires d'un incubateur ;
- la présentation des composantes du capital intellectuel invite à une réflexion sur le réalisme du passage des composantes humaine et relationnelle vers le capital structurel en contexte d'incubation.

### **Sur le plan méthodologique :**

- la MSS est introduite comme une démarche méthodologique inquisitive qui offre une manière de structurer une démarche de recherche de nature qualitative en sciences de la gestion ;
- l'identification de la problématique managériale n'est pas faite que sur la foi des dirigeants, mais émerge plutôt des fruits d'une démarche rigoureuse auprès d'un ensemble de parties prenantes à l'intervention ;
- une mise en œuvre d'actions de la MSS est réalisée en maintenant la constante itération provoquée par les actions de discussion et de réflexion critique ;
- une exploration en profondeur d'un phénomène complexe dans son contexte singulier est réalisée ;
- plus de 50 entretiens en profondeur, l'analyse documentaire et plusieurs mémos d'observations servent l'analyse et l'interprétation des résultats ;
- les descriptifs des perceptions sont riches et denses (*thick*) ;
- le temps passé sur le terrain est de quatre années (2012-2016), témoignant ainsi des multiples exercices de validation des données et du maintien de la pertinence de la démarche de recherche auprès des parties prenantes.

Enfin, à la lumière des contributions soulevées, des limites à la recherche méritent d'être soulevées. Aussi, des pistes de recherches futures peuvent être proposées. Ces deux sujets sont présentés, succinctement, ci-dessous.

### **Limites de la recherche**

Trois limites sont soulevées. La première vient du fait que la recherche est fondée sur un cas unique. Le cas a été exploré en profondeur et les sources de données, comme les méthodes, sont diverses. Toutefois, ce n'est qu'un cas d'incubation ( $n=1$ ). Ainsi, le moment de l'étude dans le processus de développement de l'incubateur, l'écosystème dans lequel il transige et les multiples facteurs internes et externes sont particuliers à ce cas. L'ACET présente un cas singulier d'un phénomène complexe devant une situation problématique définie par multiples parties prenantes.

La deuxième limite provient du fait que le pragmatisme a tenu lieu de posture sur laquelle se fondent mes positionnements ontologique, épistémologique,

axiologique et de généralisation des connaissances. D'une perspective constructiviste, ce qui est produit comme connaissance demeure subjectif et contextuel. Suivant cela, les connaissances produites sont uniques au cas à l'étude et demeurent transférables que dans la mesure où les utilisateurs savent les adapter à leur contexte organisationnel. Cela dit, la description des rôles est suffisamment riche pour que les utilisateurs puissent identifier les comparables et faire l'adaptation qui s'impose.

La troisième limite est posée par le profil du chercheur. Comme entrepreneur, gestionnaire, employé de l'université partie prenante à l'incubateur et animateur de discussions auprès de groupes en région, des biais sur les perceptions recueillis des parties prenantes sont présents. Un chercheur à profil différent et avec d'autres expériences passées aurait pu recevoir ces perceptions et les analyser sous un autre angle et obtenir des résultats différents. Les actions de discussion et de réflexion critique de la MSS visent justement à atténuer ces biais par les nombreux retours sur le terrain. Aussi, par souci d'objectivité de la démarche, les étapes de la démarche sont décrites et les données collectées sont accessibles par les enregistrements, les verbatim, les mémos et les résumés de chacun des articles scientifiques relevés.

### **Recherches futures**

Des recherches sur les processus organisationnels. Si les chercheurs implorent des recherches sur le « comment » des processus, c'est parce qu'elles sont riches en apprentissages et que les analyses approfondies offrent plusieurs angles à la réflexion. Par conséquent, des recherches processuelles sont souhaitées afin d'interpeller l'ensemble des parties prenantes aux interactions que les processus provoquent. À cet effet, des méthodologies, comme la MSS, sont requises afin de procéder à des efforts d'enquête, de modélisation, de point d'ancrage et de pivots des suites de nombreuses itérations au sein de multiples perceptions sur une situation donnée.

Des recherches sur l'écosystème de l'incubation. Ma question de recherche n'a pas ciblé l'avantage compétitif soulevé par les auteurs plaidant en faveur d'une pratique de l'institutionnalisation des réseaux externes. Cette omission volontaire provenait du fait que pour distinguer un avantage, le marché de l'offre de services aux entrepreneurs naissants doit être analysé. Ainsi, des études qui tiennent compte de l'écosystème de l'incubateur sont requises. Ces études pourront ainsi ramener le questionnement que je pose sur l'objet de l'incubation et lier la raison d'être à ce qui est mesuré comme indicateurs de performance.

Des recherches sur d'autres unités d'analyse. La présente recherche se situe au niveau de l'incubateur comme unité d'analyse. Il peut devenir intéressant de cibler les gestionnaires de l'incubateur ou les entrepreneurs incubés, et ce, sur une période qui dépasse les premières années de ces organisations. Dans le cas des incubateurs et des entreprises incubées, les premières années sont souvent des moments d'exploration du modèle d'affaires et la valeur ajoutée des services offerts semble souvent plus importante étant donné le peu de ressources disponibles. Il serait intéressant d'explorer comment les services offerts sont reçus et donnés dans la période suivant les cinq premières années d'incubation.

Des recherches sur les entrepreneurs incubés plus tard dans leur parcours personnel. Un entrepreneur incubé qui partage ses états d'âme en pleine exploration de son modèle d'affaires n'a pas le même regard que celui 10 années suivant son séjour en incubation. Comme plusieurs incubateurs visent le développement de l'individu et que peu d'entreprises dépassent les cinq années d'existence, il deviendrait intéressant de rencontrer les entrepreneurs incubés plusieurs années plus tard afin d'explorer quelles compétences développées ils associent à leur séjour au sein d'un incubateur.

Des recherches sur le capital intellectuel. Les concepts sur le capital intellectuel invitent à la réflexion sur les actifs intangibles de l'incubation. En ce sens, l'intangible est moins perceptible, fait appel à des jugements de nature qualitative et prend

différentes formes selon les personnes qui le définissent. Par conséquent, un travail de conceptualisation de la performance est nécessaire lorsque l'intangible est introduit à la discussion. Comme les recherches sur la performance des incubateurs sont diffuses et que les indicateurs sont souvent ceux de financiers, des recherches qui introduisent l'intangible peuvent légitimer des incubateurs dont l'objet n'est pas lié qu'à des indicateurs tangibles, tels que la création d'emploi.

## RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Aaboen, L. (2009). Explaining incubators using firm analogy. *Technovation* 29 (10), 657–670.
- ACET (2016). Site internet. <http://www.accelerateur.ca/> Page consultée le 24 février 2016.
- ACET (2014a). Site internet. <http://accelerateur.ca/a-propos> Page consultée le 5 août 2014.
- ACET (2014b). Demande de financement dans le cadre du Programme canadien des accélérateurs et des incubateurs. Document interne sous la direction de Jacques Lajoie. Sherbrooke, Qc.
- Adkins, D. (2011a). What are the new seed or venture accelerators? *NBIA Quick References, NBIA Review* 27(1), 1-5.
- Adkins, D. (2011b). How business incubators have adapted accelerator-like services to woo new clients and serve more entrepreneurs. *NBIA Quick References, NBIA Review* 27(2) 1-6.
- Adkins, D. (2004a). Ten keys to incubation success *In* M. Erlewine et E.A. Gerl (dir.) *A comprehensive guide to business incubation*. (p. 26-27). 2<sup>e</sup> édition. Athens, OH : National Business Incubation Association.
- Adkins, D. (2004b). Focusing on synergy in incubators *In* M. Erlewine et E.A. Gerl (dir.) *A comprehensive guide to business incubation*. (p. 81-83). 2<sup>e</sup> édition. Athens, OH : National Business Incubation Association.
- Adlešič, R. V. et Slavec, A. (2012). Social capital and business incubators performance: testing the structural model. *Economic and Business Review*, 14(3), 201-222.
- Aernoudt, R. (2004). Incubators: Tool for entrepreneurship? *Small Business Economics*, 23(2), 127-135.
- Aerts, K., Matthyssens, P. et Vandenbempt, K. (2007) Critical role and screening practices of European business incubators. *Technovation*, 27(5), 254-267.
- Agle, B.R., Donaldson, T., Freeman, R.E., Jensen, M.C., Mitchell, R. K. et Wood, D.J. (2008). Dialogue: toward superior stakeholder theory. *Business Ethics Quarterly*, 18(2), 153.

- Agle, B.R., Mitchell, R.K. et Sonnenfeld, J.A. (1999). Who matters to CEOs? An investigation of stakeholder attributes and salience, corporate performance, and CEO values. *Academy of Management Journal*, 42(5) 507-25.
- Agranoff, R. (2003). Leveraging networks: A guide for public managers working across organizations. *Collaboration: using networks and partnerships*. Lanham, MD: Rowman & Littlefield, 61-102.
- Agranoff, R. et McGuire, M. (2001). Big questions in public network management research. *Journal of public administration research and theory*, 11(3), 295-326.
- Ahmad, A. J., et Ingle, S. (2011). Relationships matter: Case study of a university campus incubator. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 17(6), 626-644.
- Ahuja, G. (2000). Collaboration networks, structural holes, and innovation: a longitudinal study, *Administrative Science Quarterly*, (45),3 425–455.
- Albert, M.N., et Avenier, M.J. (2011). Légitimation de savoirs élaborés dans une épistémologie constructiviste à partir de l'expérience de praticiens. *Recherches qualitatives*, 30(2), 22-47.
- Aldrich, H. et Herker, D. (1977). Boundary spanning roles and organization structure. *Academy of Management Review*, 2(2), 217.
- Aldrich, H.E., et Kim, P.H. (2007). Small worlds, infinite possibilities? How social networks affect entrepreneurial team formation and search. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 1(1-2), 147-165.
- Aldrich H.E. et Zimmer, C. (1986). Entrepreneurship through social networks. The art and science of entrepreneurship. Ballinger, Cambridge, MA, 3-23.
- Allen, D.N. et McCluskey, R. (1990) Structure, Policy, Services and Performance in the Business Incubator Industry. *Entrepreneurship theory and practice*. 15(2), 61-77.
- Alsos, G.A., Hytti, U. et Ljunggren, E. (2011). Stakeholder theory approach to technology incubators. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 17(6), 607-625.
- Amezcuca, A.S. (2010) Boon or Boondoggle Business Incubation as Entrepreneurship Policy.



- Anadon, M. et Guillemette, F. (2007). La recherche qualitative est-elle nécessairement inductive? In *Recherche qualitative: Les questions de l'heure* (p. 26-36). Recherches qualitatives - Hors Série - no 5 Association pour la recherche qualitative.
- Anonyme (2014). Distinguer le mentor du coach, du consultant et du conseiller, Fondation de l'entrepreneurship. Site internet consulté le 28 mars 2014. <http://www.entrepreneurship.qc.ca/mentorat-pour-entrepreneurs/distinguer-le-mentor-du-coach-du-consultant-et-du-conseiller>.
- Arlotto, J., Sahut, J. et Teulon, F. (2011). What is the performance of incubators? the point of view of coached entrepreneurs. *International Journal of Business*, 16(4), 341-352.
- Ascigil, S. F., et Magner, N. R. (2009). Business incubators: leveraging skill utilization through social capital. *Journal of Small Business Strategy*, 20(1), 19.
- Audet, M. (2014). La recherche évaluative. In P. Prévost et M. Roy (dir.) *Les approches qualitatives en gestion*. (pp.221-243). Les Presses de l'Université de Montréal.
- Barney, J.B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management* 17, 99-120.
- Baum, J.A., Calabrese, T. et Silverman, B.S. (2000). Don't go it alone: Alliance network composition and startups' performance in Canadian biotechnology. *Strategic management journal*, 21(3), 267-294.
- Becker, H.S. (2010). *Writing for social scientists: How to start and finish your thesis, book, or article*. ReadHowYouWant. com.
- Becker H.S. (2005). Inventer chemin faisant: comment j'ai écrit *Les mondes de l'art*, In Mercure, D. (dir.), *L'analyse du social: les modes d'explication*. (pp. 57-74). Presses Université Laval.
- Becker, H.S. (1982). *Art worlds*. Berkeley, University of California Press.
- Beesley, L. (2004). Multi-complexity in the management of knowledge networks. *Journal of Knowledge Management*, 8(3), 71-87.
- Benghozi, P.J., et Paris, T. (2013). Howard Becker. Éditions de l'École Polytechnique - Avril 2013.
- Benson, J. K. (1975). The interorganizational network as a political economy, *Administrative Science Quarterly*, 20(2), 229.

- Bergek, A. et Norman, C. (2008). Incubator best practice: A framework. *Technovation*, 28(1), 20-28.
- Berman, S.L., Wicks, A. C., Kotha, S. et Jones, T.M. (1999). Does stakeholder orientation matter? The relationship between stakeholder management models and firm financial performance. *Academy of Management Journal*, 42(5), 488-506.
- Bibeau, Jean (2019). Projet de Thèse de doctorat. Document de travail. Janvier 2019. Université de Sherbrooke.
- Birley, S. (1986). The role of networks in the entrepreneurial process. *Journal of business venturing*, 1(1), 107-117.
- Blumer, H. (1954). What is wrong with social theory? *American sociological review*, 3-10.
- Bogdan, R. C., et Biklen, S. K. (1998). *Qualitative research in education. An introduction to theory and methods*. Allyn & Bacon, A Viacom Company, 160 Gould St., Needham Heights, MA.
- Bøllingtoft, A. (2012). The bottom-up business incubator: Leverage to networking and cooperation practices in a self-generated, entrepreneurial-enabled environment. *Technovation*, 32(5), 304.
- Bøllingtoft, A. et Ulhoi, J.P. (2005). The networked business incubator - leveraging entrepreneurial agency? *Journal of Business Venturing*, 20(2), 265-290.
- Bontis, N., Chua Chong Keow, W. et Richardson, S. (2000). Intellectual capital and business performance in Malaysian industries. *Journal of intellectual capital*, (1), 85-100.
- Boutillier, S. (2003). L'entrepreneur scientifique ou la dévalorisation du travail de chercheur. *Innovations*, 1(17), 79-103.
- Bovaird T. (2005). La gouvernance publique : comment maintenir un juste équilibre entre le pouvoir des intervenants dans une société en réseau ? », *Revue Internationale des Sciences Administratives* 71(2), 223-235.
- Bowen, G.A. (2008). Naturalistic inquiry and the saturation concept: a research note. *Qualitative research*, 8(1), 137-152.
- Bowen, G.-A. (2006). Grounded Theory and Sensitizing Concepts, *International Journal of Qualitative Methods*, 5(3) 2-9.

- Brass, D.J., Galaskiewicz, J., Greve, H.R. et Tsai, W. (2004). Taking stock of networks and organizations: A multilevel perspective. *Academy of management Journal*, 47(6), 795-817.
- Brown, S.L. et Eisenhardt, K.M. (1997). The art of continuous change: Linking complexity theory and time-paced evolution in relentlessly shifting organizations. *Administrative Science Quarterly*, 42(1), 1-34.
- Brüderl, J., et Preisendörfer, P. (1998). Network support and the success of newly founded business. *Small business economics*, 10(3), 213-225.
- Bruneel, J., Ratinho, T., Clarysse, B. et Groen, A. (2012). The evolution of business incubators: Comparing demand and supply of business incubation services across different incubator generations. *Technovation*, 32(2), 110.
- Bubak, S. (2014). CBaSE opens hub for entrepreneurs, University of Guelph online, March 12. Site internet consulté le 15 mars 2014 <http://atguelph.uoguelph.ca/2014/03/cbase-opens-hub-for-entrepreneurs/>.
- Burrell, G., et Morgan, G. (1979). *Sociological paradigms and organisational analysis* (Vol. 248). London: Heinemann.
- Burt, R.S. (2000). The network structure of social capital. *Research in organizational behaviour*, 22, 345-423.
- Burt, R.S. (1995). Le capital social, les trous structuraux et l'entrepreneur. *Revue française de sociologie*, 599-628.
- Butcher, B. et Marsden, L. (2004). Measuring soft outcomes: A review of the literature. *The Research and Development Bulletin*, 2(3), 31-36.
- Bygrave, W.D. (1989). The entrepreneurship paradigm (I): A philosophical look at its research methodologies. *Entrepreneurship : Theory & Practice*, 14(1), 7-26.
- CACal et CAca2 (2014). Entrevue réalisée le 22 mai 2014 au bureau du Recteur de l'Université de Sherbrooke, sis 2500 boul. de l'Université, Sherbrooke, Qc.
- Cagnazzo, L., Tiacci, L. et Saetta, S. (2010). A framework for evaluating enterprise network performances. In Taticchi, P. (dir.) *Business Performance Measurement and Management. New contexts, themes and challenges*. (p. 41-59), Springer, Heidelberg.
- Calza, F., Dezi, L., Schiavone, F., et Simoni, M. (2014). The intellectual capital of business incubators. *Journal of Intellectual Capital*, 15(4), 597.

- Carayannis, E. G., et Maximilian, v. Z. (2005). Architecting gloCal (global-local), real-virtual incubator networks (G-RVINs) as catalysts and accelerators of entrepreneurship in transitioning and developing economies: Lessons learned and best practices from current development and business incubation practices. *Technovation*, 25(2), 95-110.
- Chan, K. F., et Lau, T. (2005). Assessing technology incubator programs in the science park: the good, the bad and the ugly. *Technovation*, 25(10), 1215-1228.
- Cameron, R. (2011). Mixed methods research: The five Ps framework. *Electronic Journal of Business Research Methods*, 9(2), p. 96-108.
- Cammarata, K. (2004a). Evaluating incubator performance and measuring impact. In M. Erlewine et E.A. Gerl (dir.) *A comprehensive guide to business incubation*. (p. 193-195). 2e édition. Athens, OH: National Business Incubation Association.
- Cammarata, K. (2004b). Incubators without walls. In M. Erlewine et E.A. Gerl (dir.) *A comprehensive guide to business incubation*. (p.329-335). 2<sup>e</sup> édition. Athens, OH: National Business Incubation Association.
- Cammarata, K. (2003). Self evaluation workbook for business incubators. Athens, OH: National Business Incubation Association.
- Cammarata, K. et Gerl, E. (2004). Existing client firms. In M. Erlewine et E.A. Gerl (dir.) *A comprehensive guide to business incubation*. (p. 188-192). 2<sup>e</sup> édition. Athens, OH: National Business Incubation Association.
- Carroll, A.B., Buchholtz, A.K. (2000). Business and Society : Ethics and Stakeholder Management, South-Western Publishing, 4<sup>e</sup> édition, Cincinnati.
- Carroll, A.B. et Näsi, J. (1997). Understanding Stakeholder Thinking : Themes from a Finnish Conference, *Business Ethics : A European Review*, (6), 46-51.
- Cennamo, C., Berrone, P. et Gomez-mejia, L. (2009). Does stakeholder management have a dark side? *Journal of Business Ethics*, 89(4), 491-507.
- Checkland, P. (2012). Vidéo de Peter Checkland on the origins of SSM. Systems Colloquium in honour of SSM founder Peter Checkland. Lancaster University Management School. Publiée le 30 avril 2012. Consultée le 22 décembre 2013. <http://www.youtube.com/watch?v=XA2i1n-o9L0>
- Checkland, P. (2000). Soft systems methodology: A thirty year retrospective. *Systems Research and Behavioral Science*, 17, S11-S58.

Checkland, P. (1999). *Systems thinking, systems practice: includes a 30-year retrospective*. Chichester: John Wiley and Sons Ltd.

Checkland P. (1981) *Systems thinking, systems practice*. Wiley, Chichester.

Checkland et Holwell (2004). Classic OR and "Soft" OR - an asymmetric complementarity, *In* Pidd, M., *Systems Modelling: Theory and Practice*. (pp.45-60), Chichester: John Wiley and Sons Ltd.

Checkland, P., et Holwell, S. (1998). Action research: its nature and validity. *Systemic Practice and Action Research*, 11(1), 9-21.

Checkland, P. et Poulter, J. (2010). Soft systems methodology. In *Systems approaches to managing change: A practical guide* (pp. 191-242). Springer London.

Checkland, P. et Poulter, J. (2006). *Learning for action: a short definitive account of soft systems methodology and its use for practitioner, teachers, and students*. Chichester: John Wiley and Sons Ltd.

Checkland, P. et Scholes, J. (1999). *Soft systems methodology in action*. Chichester: John Wiley and Sons Ltd.

Clarkson, M.B. (1995). A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of Management Review*, 20(1), 92-117.

Coelho, P. (1987) *Le pèlerin de Compostelle*. Éditions Anne Carrière, Paris.

Cohen, S.L. (2013). What Do Accelerators Do? Insights from Incubators and Angels. *Innovations*, 8(3-4), 19-25.

Colbert, C., Adkins, D., Wolfe, C. et LaPan, K. (2010). *Best Practices in Action: Guidelines for Implementing First-Class Business Incubation Programs*, Revised 2<sup>nd</sup> Edition. Athens, OH: National Business Incubation Association.

Colombo, M.G. et Delmastro, M. (2002). How effective are technology incubators?: evidence from Italy, *Research Policy*, (31) 7, 1103-1122.

Cook, K. S. (1977). Exchange and Power in Networks on Interorganizational Relations. *Sociological Quarterly*, 18(1), 62-82.

Cooper, C. E., Hamel, S. A., et Connaughton, S. L. (2012). Motivations and obstacles to networking in a university business incubator. *Journal of Technology Transfer*, 37(4), 433-453.

- Creswell, J. W., et Miller, D. L. (2000). Determining validity in qualitative inquiry. *Theory into practice*, 39(3), 124-130.
- Crompton, B.M., Smyrnios, K.X. et Bi, R. (2012). Measuring the influence of business coaching on fast-growth firms. *Small Enterprise Research*, 19(1), 16-31.
- Dagnino, B.G. (2007). La dynamique des stratégies de coopétition. *Revue française de gestion*, (7), 87-98.
- Dagnino, B.G. (2004). Complex systems as key drivers for the emergence of a resource and capability-based interorganizational network. *E:CO Special Double Issue*, 6(1-2), 61-68.
- Daft, R.L. (2009). *Organization Theory and Design*. Mason, OH: South-Western College Pub.
- Dai, Z. (2011). Virtual business incubation: A case study. *Competition Forum*, 9(1), 38-41.
- DEC (2012). Document tenant lieu de rapport d'étape soumis à DEC par l'ACET le 30 mars 2012. Document interne sous la direction de Jacques Lajoie. Sherbrooke, Qc.
- Dee, N. J., Livesey, F., Gill, D. et Minshall, T. (2011). Incubation for Growth. A review of the impact of business incubation on new ventures with high growth potential. *Research summary*. NESTA. London.
- DeNisi, A.S. (2000). Managing Performance to Change Behavior. *Journal Of Organizational Behavior Management*, 31(4), 262-276.
- De Schepper, S., Dooms, M., et Haezendonck, E. (2014). Stakeholder dynamics and responsibilities in Public–Private Partnerships: a mixed experience. *International Journal of Project Management*, 32(7), 1210-1222.
- DeWalt, K. M., et DeWalt, B. R. (2010). *Participant observation: A guide for fieldworkers*. Rowman Altamira.
- Dewson, S., Eccles, J., Tackey, N.D. et Jackson, A. (2000), Guide to Measuring Soft Outcomes and Distance Travelled, The Institute for Employment Studies, DfEE, London.
- Donaldson, T. et Preston, L.E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: Concepts, Evidence and Implications. *Academy of Management Review*, 20(1), 65.
- Dubini, P., et Aldrich, H. (1991). Personal and extended networks are central to the entrepreneurial process. *Journal of Business Venturing*, 6(5), 305-313.

- Duc, V. (2007). Mentoring ou coaching? Quelle est la différence entre les deux? Quelle option choisir pour mon entreprise? Et dans quelles circonstances? *PME Magazine*, 3 décembre 2007. Consultée en ligne le 27 mars 2014. <http://www.pme.ch/de/artikelanzeige/artikelanzeige.asp?pkBerichtNr=168981>>
- Duffy, A. (2013). Uvic's ICE expands mandate to help ideas come to fruition, *Times Colonist*, September 26. Consultée le 15 mars 2014 <http://www.timescolonist.com/business/uvic-s-ice-expands-mandateto-help-ideas-come-to-fruition-1.640356>.
- Duhamel, P. (2012). L'Avenir du Québec : les entrepreneurs à la rescousse. *La Presse*. Montréal, Québec.
- Durant-Law, G. (2005). Soft systems methodology and grounded theory combined – a knowledge management research approach? *The actKM Online Journal of Knowledge Management*, Volume 2, Issue 1, 14-23.
- Duschek, S. (2004). Inter-firm resources and sustained competitive advantage. *Management revue*, 15(1), 53-73.
- Dyer, J.H. et Singh, H. (1998). The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of Management Review*, 23(4), 660-679.
- EBN (2014). The European Business & Innovation Centre Network. Site internet consulté le 12 mars 2014, <http://www.ebn.be/DisplayPage.aspx?pid=17>.
- Edvinsson, L., et Malone, M. (1999). Le Capital Immateriel de l'Entreprise: identification, mesure, management (Immaterial Capital of the Enterprise: Identification, Measure, Management) Editions Maxima. *Editions Maxima, Paris*.
- Eisenhardt, K.M. (1989). Agency theory: An assessment and review. *Academy of Management Review*, 14(1), 57.
- Elfring, T., et Hulsink, W. (2007). Networking by entrepreneurs: Patterns of tie—formation in emerging organizations. *Organization Studies*, 28(12), 1849-1872.
- Elkjaer, B., et Simpson, B. (2011). Pragmatism: A lived and living philosophy. What can it offer to contemporary organization theory. *Research in the Sociology of Organizations*, 32, 55-84.
- Emerson, K., Nabatchi, T. et Balogh, S. (2012). An integrative framework for collaborative governance. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 22(1), 1-29.

- Erlewine M. (2004). Incubators staffing: basics and beyond. In M. Erlewine et E.A. Gerl (dir.) *A comprehensive guide to business incubation*. (p. 108-113). 2<sup>e</sup> édition. Athens, OH: National Business Incubation Association.
- Etzkowitz, H. (1998). The norms of entrepreneurial science: cognitive effects of the new university-industry linkages. *Research Policy*, 27, 823-833.
- European Commission (2002). Benchmarking of business incubators. Enterprise Directorate General, CSES, European Commission, Brussels.
- Fang, S., Tsai, S. et Lin, J. (2010). Leveraging tenant-incubator social capital for organizational learning and performance in incubation programme. *International Small Business Journal*, 28(1), 90-113.
- Filion, L.J. (2012) Méthodologie de modélisation systémique, In Filion, L.J. et Bourion, C., *La cognition entrepreneuriale - Méthodes de recherche*, (31-70), Éditions Eska.
- Filion, L.J. (2010). L'opportunité entrepreneuriale. In L.J. Filion et C. Ananou (dir.), *De l'intuition au projet d'entreprise* (p. 139-172). Montréal: Éditions Transcontinentales: Presses HEC.
- Filion, L.J. (1997). *Le champ de l'entrepreneuriat : Historique, évolution et tendances*. Rapport 97-01. HEC-Montréal : *Chaire d'entrepreneurship Rogers-J.-A. Bombardier*, Maclean Hunter.
- Filion, L.J. et Borges, C. (2010). La création d'entreprise : un processus complexe. In L.J. Filion et C. Ananou (dir.), *De l'intuition au projet d'entreprise* (p. 59-74). Montréal: Éditions Transcontinentales: Presses HEC.
- Forgues, B. (2014). Diffuser. In R.A.Thiétart, R. A. (dir.). *Méthodes de recherche en management-4ème édition*. (p. 576-592). Dunod.
- Freeman, R.E. (1999). Divergent stakeholder theory. *Academy of Management Review*, 24(2), 233-236.
- Freeman, R.E., (1984). *Strategic Management : A Stakeholder Approach*, Pitman, Boston.
- Freeman, R.E., Harrison, J.S., Wicks, A.C, Parmar, B.L. et de Colle, S. (2010). *Stakeholder theory. The state of the art*. Cambridge University Press. UK.
- Freeman, R.E., Harrison, J.S. et Wicks, A.C. (2007). *Managing for stakeholders: Survival, reputation, and success*. Yale University Press.



- Frooman, J. (1999). Stakeholder influence strategies. *Academy of Management Review*, 24(2), 191-205.
- Gagnon, Y.C. (2010). Les problèmes organisationnels: formulation et résolution. Presses de l'Université de Montréal.
- Gargiulo, M., et Benassi, M. (1999). *The dark side of social capital* (pp. 298-322). Springer US.
- Gately, C. et Cunningham, J. (2014). Building intellectual capital in incubated technology firms. *Journal of Intellectual Capital*, 15(4), 516-536.
- Gately, C. et Cunningham, J. (2014). The contributions and disconnections between writing a business plan and the start-up process for incubator technology entrepreneurs, academic entrepreneurs creating an entrepreneurial ecosystem, *Advances in Entrepreneurship, Firms Emergence and Growth*, (16), 197-240.
- Gendron, S., et Richard, L. (2015). La modélisation systémique en analyse qualitative: un potentiel de pensée innovante. *Recherches qualitatives*, 78-97.
- Gerl, E.A. (2004a). Encouraging clients to plan for graduation. In M. Erlewine et E.A. Gerl (dir.) *A comprehensive guide to business incubation*. (p. 317-320). 2<sup>e</sup> édition. Athens, OH: National Business Incubation Association.
- Gerl, E.A. (2004b). Warning signs of clients in distress. In M. Erlewine et E.A. Gerl (dir.) *A comprehensive guide to business incubation*. (p. 321-326). 2<sup>e</sup> édition. Athens, OH: National Business Incubation Association.
- Gest1. (2012a). Rencontre le 01 novembre 2012. Faculté d'administration, Campus de Sherbrooke. Université de Sherbrooke.
- Gest1. (2012b). Rencontre le 22 novembre 2012. Faculté d'administration, Campus de Sherbrooke. Université de Sherbrooke.
- Gest2. (2013a). Rencontre le 28 août 2013. 3IT, Campus de Sherbrooke. Université de Sherbrooke.
- Gest2. (2013b). Rencontre le 16 octobre 2013. 3IT, Campus de Sherbrooke. Université de Sherbrooke.
- Gest2. (2013c). Rencontre enregistrée le 12 novembre 2013. 3IT, Campus de Sherbrooke. Université de Sherbrooke.
- Gest2 et Gest1. (2012). Rencontre le 07 décembre 2012. Faculté d'administration, Campus de Sherbrooke. Université de Sherbrooke.

- Gest3. (2016). Entrevues les 3 et 4 mai 2016. 3IT, Campus de Sherbrooke. Université de Sherbrooke.
- Glaser, B.G. et Strauss, A. (2010). *La découverte de la théorie ancrée*, Armand Colin.
- Glaser, B.G., et Strauss, A.L. (1967). *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. Chicago, IL : Aldine.
- Goodpaster, K. E. (1991). Business Ethics and Stakeholder Analysis, *Business Ethics Quarterly*, (1), 53-73.
- Goupil, A. (2016) Création d'entreprises technos: l'UdeS dans le Top3, article paru dans le journal La Tribune en ligne, consulté le 16 août 2018, <https://www.latribune.ca/affaires/creation-dentreprises-technos-ludes-dans-le-top-3-bab9aefdc335298e5a2e7fc603d9063>
- Granovetter, M.. (1983). The Strength of Weak Ties: A Network Theory Revisited. *Sociological Theory*, (1), 201–233.
- Granovetter, M. S. (1973). The strength of weak ties. *American journal of sociology*, 1360-1380.
- Grimaldi, R. et Grandi, A. (2005). Business incubators and new venture creation: An assessment of incubating models. *Technovation*, 25(2), 111-121.
- Guba, E.G., et Lincoln, Y.S. (1994). Competing paradigms in qualitative research. *Handbook of qualitative research*, 6(105-117).
- Guillemette, F. (2006). L'approche de la Grounded Theory; pour innover. *Recherches qualitatives*, 26(1), 32-50.
- Hackett, S.M. et Dilts, D.M. (2008). Inside the black box of business incubation: Study B-scale assessment, model refinement and incubation outcomes. *Journal of Technology Transfer*, 33(5), 439-471.
- Hackett, S.M. et Dilts, D.M. (2004). A systematic review of business incubation research. *Journal of Technology Transfer*, 29(1), 55-82.
- Haldy Rispal, M. (2002). La méthode des cas. De Boeck Université, Bruxelles
- Hansen, M.T., Chesbrough, H.W., Nohria, N. et Sull, D.N. (2000). Networked incubators: hothouses of the new economy. *Harvard business review*, 78(5), 74-84.

- Harrison, J.S. et John, C.H.S. (1996). Managing and partnering with external stakeholders. *The Academy of Management Executive*, 10(2), 46-60.
- Hindle, T., Checkland, P., Mumford, M., et Worthington, D. (1995). Developing a methodology for multidisciplinary action research: a case study. *Journal of the Operational Research Society*, 453-464.
- Hite (2005). Evolutionary processes and paths of relationally embedded network ties in emerging entrepreneurial firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(1), 113-144.
- Hite, J. M., et Hesterly, W. S. (2001). The evolution of firm networks: From emergence to early growth of the firm. *Strategic management journal*, 22(3), 275-286.
- Hoang, H., et Antoncic, B. (2003). Network-based research in entrepreneurship: A critical review. *Journal of business venturing*, 18(2), 165-187.
- Hofstede, G. (1994). Management scientists are human. *Journal of International Business Studies*, Fall 1983, 75-89.
- Holliday, A. (1990). A role for soft systems methodology in ELT projects. *System*, 18(1), 77-84.
- Hongli, L., et Lingfang, L. (2011). Effects of Business Incubator's Intellectual Capital on Incubatees' Growth: The Mediating Role of Knowledge Transfer. In *Information Management, Innovation Management and Industrial Engineering (ICIII), 2011 International Conference on IEEE (3)* 466-471.
- Hormiga, E., Batista-Canino, R. M., et Sánchez-Medina, A. (2011a). The role of intellectual capital in the success of new ventures. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 7(1), 71-92.
- Hormiga, E., Batista-Canino, R., et Sánchez-Medina, A. (2011b). The impact of relational capital on the success of new business start-ups. *Journal of Small Business Management*, 49(4), 617-638.
- Houghton, L. (2013). Why Can't We All Just Accommodate: A Soft Systems Methodology Application on Disagreeing Stakeholders. *Systems Research & Behavioral Science*, 30(4), 430-443.
- Huang, X. et Gardner, S. (2007). A stakeholder view of strategic management in Chinese firms. *International Journal of Business Studies: A Publication of the Faculty of Business Administration, Edith Cowan University*, 15(1), 1-13.

- Huff, A.S. (2009). *Designing research for publication*. Sage.
- Hughes, M., Ireland, R. D., et Morgan, R. E. (2007). Stimulating dynamic value: Social capital and business incubation as a pathway to competitive success. *Long Range Planning*, 40(2), 154.
- Huxham, C. (2003). Theorizing collaboration practice. *Public management review*, 5(3), 401-423.
- Huxham, C. et Vangen, S. (2000). Leadership in the shaping and implementation of collaboration agendas: How things happen in a (not quite) joined-up world. *Academy of Management Journal*, 43(6), 1159-1175.
- Inkpen, A.C., et Tsang, E.W.K. (2005). Social Capital, Networks, and Knowledge Transfer. *Academy of Management Review*, 30, 146-165.
- Ishino, Y., et Kijima, K. (2005). Project management methodology for stimulating strategic communication in Japan. *Systems Research and Behavioral Science*, 22(3), 209-221.
- Ison, R. (2008). Methodological challenges of trans-disciplinary research: some systemic reflections. *Natures Sciences Sociétés*, 16(3), 241-251.
- Jack (2010). Approaches to studying networks: Implications and outcomes. *Journal of Business Venturing*, 25(1), 120.
- Jackson, M. C. (2000). *Systems approaches to management*. Springer Science & Business Media.
- Jacob, F. (2000). *La Souris, la Mouche et l'Homme*. Éditions Odile Jacob. Paris.
- James, C. (2004). The first business incubator *In* M. Erlewine et E.A. Gerl (dir.) *A comprehensive guide to business incubation*. (p. 10-11). 2<sup>e</sup> édition. Athens, OH: National Business Incubation Association.
- Jawahar, I.M. et McLaughlin, G.L. (2001). Toward a descriptive stakeholder theory: An organizational life cycle approach. *Academy of Management Review*, 26(3), 397-414.
- Johnson, G., Whittington, R., Scholes, K. et Fréry, F. (2011) *Stratégique*, 9<sup>e</sup> édition, Pearson Education France.
- Johnson, R. B. et Onwuegbuzie, A.J. (2004). Mixed methods research: A research paradigm whose time has come. *Educational Researcher*, 33(7), p. 14-26.

- Jones, T.M. (1995). Instrumental stakeholder theory: A synthesis of ethics and. *Academy of Management Review*, 20(2), 404.
- Jones, T.M. et Wicks, A.C. (1999). Convergent stakeholder theory. *Academy of Management Review*, 24(2), 206-221.
- Julien, P.A, Raymond, L., Jacob, R. et Abdul-Nour, G. (2003). Préface (de José Boisjoli) et Introduction. In P. Julien, L. Raymond, R. Jacob et G. Abdul-Nour (dir.), *L'entreprise-réseau: Concepts et applications. Dix ans d'expérience de la chaire Bombardier produits récréatifs 1993-2003* (p. 3-35). Ste-Foy : Presse de l'Université du Québec.
- Kale, P., Singh, H., et Perlmutter, H. (2000). Learning and protection of proprietary assets in strategic alliances: Building relational capital. *Strategic Management Journal* 21: 217-237.
- Karimaa, J. (2012). Open sourced seed accelerator as a facilitator of startup success Case Startup Sauna, Master's thesis, International Business, School of Business, Aalto University.
- Keller, R. (2008). Make the Most of Mentoring. *Journal Of Accountancy*, 206(2), 76-80.
- Ketchen, David Jr, Thomas, J.B. et Snow, C.C. (1993). Organizational configurations and performance: A comparison. *Academy of Management Journal*, 36(6), 1278.
- Kiefer, C.F. et Schlesinger, L.A. (2010). Action Trumps Everything: Creating What You Want in an Uncertain World, Innovation Associates, Incorporated. Reston, VA.
- Kim, J-N et Grunig, J.E. (2011). Problem solving and communicative action: A situational theory of problem solving, *Journal of Communication*, 61, 120-149.
- Kim, J. N., Grunig, J. E., et Ni, L. (2010). Reconceptualizing the communicative action of publics: Acquisition, selection, and transmission of information in problematic situations. *International Journal of Strategic Communication*, 4(2), 126-154.
- Kim, D. Y. et Kumar, V. (2009). A framework for prioritization of intellectual capital indicators in R&D. *Journal of Intellectual Capital*, 10(2), 277-293.
- Kincheloe, J.L. (2005). On to the next level: Continuing the conceptualization of the bricolage. *Qualitative inquiry*, 11(3), 323-350.
- Kincheloe, J.L. (2001). Describing the bricolage: Conceptualizing a new rigor in qualitative research. *Qualitative inquiry*, 7(6), 679-692.

- Klein, K.J. et Kozlowski, S.W.J. (2000). *Multilevel Theory, Research, and Methods in Organizations: Foundations, Extensions, and New Directions*, John Wiley and Sons, New York.
- Klofsten, M. et Öberg, S. (2012). Coaching versus Mentoring: Are There Any Differences?, In A. Groen, R. Oakey, P. Van Der Sijde, G. Cook (dir.) *New Technology-Based Firms in the New Millennium*, (p. 39-47)(*New Technology-Based Firms in the New Millennium, Volume 9*). Emerald Group Publishing Limited.
- Knopp, L. (2012). 2012 State of the Business Incubation Industry. Athens, OH: National Business Incubation Association.
- Kogut, B. (2000). The network as knowledge: generative rules and the emergence of structure. *Strategic management journal*, 21(3), 405-425.
- Kraaijenbrink, J., Spender, J.C. et Groen, A.J. (2010). The resource-based view: a review and assessment of its critiques. *Journal of management*, 36(1), 349-372.
- Kujansivu, P. et Lonnqvist, A. (2009). Measuring the effects of an IC development service: Case Pietari Business Campus. In *Proceedings of the European Conference on Intellectual Capital, INHolland University of Applied Sciences, Haarlem, The Netherlands 28-29 April 2009* (p. 288). Academic Conferences Limited.
- Kuratko, D.F. et LaFollette, W.R. (1987). Small business incubators for local economic development. *Economic Development Review* 5(2), 49-55.
- Kutzhanova, N., Lyons, T.S. et Lichtenstein, G.A. (2009). Skill-Based Development of Entrepreneurs and the Role of Personal and Peer Group Coaching in Enterprise Development. *Economic Development Quarterly*, 23(3), 193-210.
- Lalkaka, R. (2000). Assessing the Performance and Sustainability of Technology Business Incubators, paper presented at the New Economy and Entrepreneurial Business Creation in Mediterranean Countries Conference, December, Trieste, Italy.
- Lalonde, J.-F. (2015). L'ethnographie en tant que stratégie de recherche. In P. Prévost et M. Roy (dir.) *Les approches qualitatives en gestion*. (pp.197-219). Les Presses de l'Université de Montréal.
- Lalonde, J.-F. (2013). La participation observante en sciences de la gestion : plaidoyer pour une utilisation accrue. *Recherches qualitatives*, 32(2), 13-32.

- Lalonde, J.-F. (2012). *Entrepreneuriat arabe, cultures et équipes entrepreneuriales multiethniques*. Thèse de doctorat en management, École des hautes études commerciales affiliée à l'Université de Montréal, Montréal, Québec.
- Larson, A., et Starr, J.A. (1993). A network model of organization formation. *Entrepreneurship: theory and Practice*, 17(2), 5-16.
- Lavie, D. (2006). The competitive advantage of interconnected firms: an extension of the resource-based view. *Academy of Management Review*, 31(3), 638-658.
- Lecocq, X. et Saïd, Y. (2004). L'analyse stratégique et la configuration de valeur. *Revue française de gestion*, 5, 45-65.
- Lee, C., Lee, K., et Pennings, J. M. (2001). Internal capabilities, external networks, and performance: A study on technology-based ventures. *Strategic management journal*, 22(6-7), 615-640.
- Lejeune, C. (2014). *Manuel d'analyse qualitative. Analyser sans compter ni classer*. De Boeck.
- Lendner, C. et Dowling, M. (2007). The organisational structure of university business incubators and their impact on the success of start-ups: An international study. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, 7(6), 541-555.
- Levesque, L.L., O'Neill, R.M., Nelson, T. et Dumas, C. (2005). Sex differences in the perceived importance of mentoring functions. *Career Development International*, 10(6/7), 429-443.
- Lewington, J. (2013). Canadian University Report 2014: Social Entrepreneurship. Universities that teach you to change the world *In Globe and Mail* : Report on University, Publié le 22 octobre, 2013, Consulté le 14 mars 2014 <http://www.theglobeandmail.com/news/national/education/canadian-university-report/idealist-universities-have-programs-for-you/article14963902/?page=all>.
- Lewis D.A., Harper-Anderson E. et Molnar, L.A. (2011) Incubating success - Incubation best practices that lead to successful new ventures. Ann Arbor, Mich.: University of Michigan. ([www.edaincubatortool.org](http://www.edaincubatortool.org)).
- Lichtenstein, G.A. (1992). The significance of relationships in entrepreneurship: A case study of the ecology of enterprise in two business incubators.
- Liu, W. B., Meng, W., Mingers, J., Tang, N., et Wang, W. (2012). Developing a performance management system using soft systems methodology: A Chinese case study. *European Journal of Operational Research*, 223(2), 529-540.

- Louis, K.S., Blumenthal, D., Gluck, M.E. et Stoto, M.A. (1989). Entrepreneurs in academe: An exploration of behaviors among life scientists. *Administrative Science Quarterly*, 34(1), 110-131.
- Lozano, J. M. (1996). Ethics and management: A controversial issue. *Journal of Business Ethics*, 15(2), 227.
- Luecke, R. (2004). *Coaching and mentoring: How to develop top talent and achieve stronger performance*. Harvard Business Press. Boston: MA.
- Lugan, J. C. (2009). La modélisation des systèmes complexes chez E. Morin et J.-L. Le Moigne. *Que sais-je?*, 5(2738), 99-116.
- Lumpkin, J.R. et Ireland, R.D. (1988). Screening practices of new business incubators: the evaluation of critical success factors. *American Journal of Small Business* 12(4), 59-81.
- Lyons, T. (2004). Business incubator's role in local and regional economic development In M. Erlewine et E.A. Gerl (dir.) *A comprehensive guide to business incubation*. (p. 6-9). 2<sup>e</sup> édition. Athens, OH: National Business Incubation Association.
- Lyons, T. S. (2000). Building social capital for sustainable enterprise development in country towns and regions: successful practices from the United States. In *First National Conference on the Future of Australia's Country Towns, LaTrobe University, Center for Sustainable Regional Communities, Australia. June* (pp. 29-30).
- Mackenzie, N. et Knipe, S. (2006). Research dilemmas: Paradigms methods and methodology. *Issues in Educational Research*, 16(2), p. 193-205. Miles et al., 2003.
- Martinez, M. A., et Aldrich, H. E. (2011). Networking strategies for entrepreneurs: balancing cohesion and diversity. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 17(1), 7-38.
- Marr, B. (2008). Impacting future value: how to manage your intellectual capital. Management Accounting Guideline.
- Marr, B. (2005). *Perspectives on intellectual capital*. Routledge.
- Maqsood, T., Finegan, A.D., et Walker, D.H. (2001). Five case studies applying soft systems methodology to knowledge management.



- Maxwell, J.A. (2005). *Qualitative research design. A interactive approach*. Second edition. London : SAGE publications.
- McAdam, M., Galbraith, B., McAdam, R., et Humphreys, P. (2006). Business processes and networks in university incubators: A review and research agendas. *Technology analysis & strategic management*, 18(5), 451-472.
- McAdam, M., et Marlow, S. (2011). Sense and sensibility: The role of business incubator client advisors in assisting high-technology entrepreneurs to make sense of investment readiness status. *Entrepreneurship & Regional Development*, 23(7-8), 449-468.
- McAdam, M. et McAdam, R. (2008). High tech start-ups in University Science Park incubators: the relationship between the start-up's lifecycle progression and use of the incubator's resources, *Technovation*, 28(5), 277-290.
- McGuire, M. (2006). Collaborative public management: Assessing what we know and how we know it. *Public administration review*, 66(s1), 33-43.
- McGuire, S. J. J. (2003). *Entrepreneurial organizational culture: Construct definition and instrument development and validation*. Ph.D. Dissertation, The George Washington University, Washington, DC.
- MDECE (2014). Appel de propositions pour les projets pilotes d'entrepreneuriat social - Lignes directrices du programme. Document en ligne consulté le 9 mars 2015 <https://dr6j45jk9xcmk.cloudfront.net/documents/2438/sedf-program-guidelines-fr.pdf>
- Mehregan, M. R., Hosseinzadeh, M., et Kazemi, A. (2012). An application of soft system methodology. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 41, 426-433.
- MEIE (2013). Document tenant lieu de rapport d'étape soumis au MEIE par l'ACET le 19 mars 2013. Document interne sous la direction de Jacques Lajoie. Sherbrooke, Qc.
- Mercier, S. (2001). L'apport de la théorie des parties prenantes au management stratégique: une synthèse de la littérature. In *Actes de la X<sup>e</sup> Conférence de l'AIMS, Québec*, juin 2001 (p. 13-15).
- Meritum Guidelines. (2001). Guidelines for Managing and Reporting on Intangibles.
- Merrifield, D.B. (1987). New business incubators. *Journal of Business Venturing* 2(4), 277-284.

- Mesquita, L.F., Anand, J. et Brush, T.H. (2008). Comparing the resource-based and relational views: Knowledge transfer and spillover in vertical alliances. *Strategic Management Journal*, 29(9), 913-941.
- Mian, S.A. (1997). Assessing and managing the university technology business incubator: An integrative framework. *Journal of Business Venturing*, 12(4), 251-285.
- Mian, S.A., (1996). The university business incubator: a strategy for developing new research/technology-based firms. *The Journal of High Technology Management Research* 7(2), 191-208.
- Mian, S., Lamine, W. et Fayolle, A. (2016). Technology Business Incubation: An overview of the state of knowledge. *Technovation*, 50, 1-12.
- Miles, M.B. et Huberman, A.M. (2003), Analyse des données qualitatives, 2<sup>e</sup> édition, De Boeck.
- Mingers, J., et White, L. (2010). A review of the recent contribution of systems thinking to operational research and management science. *European Journal of Operational Research*, 207(3), 1147-1161.
- Ministero dello Sviluppo Economico (MISE ) (2012). Re-Start, Italia!, Ministero dello Sviluppo Economico, Rome, disponible à: [http://www.sviluppoeconomico.gov.it/images/stories/documenti/startup\\_eng\\_rev.pdf](http://www.sviluppoeconomico.gov.it/images/stories/documenti/startup_eng_rev.pdf)
- Mintzberg, H. (1979). An emerging strategy of “Direct” Research. *Administrative Science Quarterly*. 24 (4). 582-589.
- Mintzberg, H. (1970). Structured observation as a method to study managerial work. *Journal of Management Studies*, 7(1), 87-104.
- Mintzberg, H., Raisinghani, D. et Théorêt, A. (1976). The structure of 'unstructured' decision processes. *Administrative Science Quarterly*, 21(2), 246-275.
- Mitchell, R.K., Agle, B.R. et Wood, D.J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review*, 22(4), 853-886.
- Morin, E. (2000). Les sept savoirs nécessaires à l'éducation du futur. Seuil, Paris.

- Muñiz, N. M., Morales-Gutiérrez, A. C., et Ariza-Montes, J. A. (2013). Los centros de incubación de negocios y la gestión de redes: exploración empírica aplicando el análisis de redes sociales. *Revista Internacional de Organizaciones*, (10), 199-221.
- Murphy, G.B., Trailer J.W. et Hill. R.C. (1996). Measuring Performance in Entrepreneurship Research. *Journal of Business Research* 36, 15-23.
- NACO (2013). The 2012 Report on Angel Investing Activity in Canada. *National Angel Capital Organization (NACO)*, September 2013, Toronto.
- Nahapiet, J. et Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of Management Review*, 23(2), 242-266.
- NBIA (2014). Business incubation FAQ. Site internet *National Business Incubation Association (NBIA)* consulté le 7 février 2014 <[http://www.nbia.org/resource\\_library/faq/#18](http://www.nbia.org/resource_library/faq/#18)>.
- Neville, B.A. et Menguc, B. (2006). Stakeholder multiplicity: Toward an understanding of the interactions between stakeholders. *Journal of Business Ethics*, 66(4), 377-391.
- Ng, W., et Rieple, A. (2014). Special issue on "the role of networks in entrepreneurial performance: New answers to old questions?". *International Entrepreneurship and Management Journal*, 10(3), 447-455.
- Nieto, M. et Pérez, W. (2000). The Development of Theories from the Analysis of the Organization: Case of Studies by the Pattern of Behavior. *Management Decision*, Vol. 38 (10), 723-733.
- Nowak, A. (2013). Canadian University Report 2014: Social Entrepreneurship. Universities that teach you to change the world In J. Lewington Globe and Mail : Report on University, Publié le 22 octobre 2013, Site consulté le 14 mars 2014 <http://www.theglobeandmail.com/news/national/education/canadian-university-report/idealist-universities-have-programs-for-you/article14963902/?page=all>.
- Nowak, M.J. et Grantham, C.E. (2000). The virtual incubator: Managing human capital in the software industry. *Research Policy*, 29(2), 125-134.
- Ogden, S. et Watson, R. (1999). Corporate performance and stakeholder management: Balancing shareholder and customer interests in the U.K. privatized water industry. *Academy of Management Journal*, 42(5), 526-538.
- Onwuegbuzie, A. J., Johnson, R. B., & Collins, K. M. (2009). Call for mixed analysis: A philosophical framework for combining qualitative and quantitative approaches. *International journal of multiple research approaches*, 3(2), 114-139.

- O'Toole, L.J. et Meier, K.J. (2004). Desperately seeking Selznick: Cooptation and the dark side of public management in networks. *Public Administration Review*, 64(6), 681-693.
- Paillé, P. (2010). Une «enquête de théorisation ancrée» : les racines et les innovations de l'approche méthodologique de Glaser et Strauss. In B. G. Glaser et A. L. Strauss (2010), *La découverte de la théorie ancrée* (p. 23-77). Paris : Armand Colin.
- Paillé, P., et Mucchielli, A. (2012). L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales (3e éd.). Paris : Armand Colin.
- Paillé, P., et Mucchielli, A. (2003). L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales. A. Colin.
- Patton, D., Warren, L., et Bream, D. (2009). Elements that underpin high-tech business incubation processes. *Journal of Technology Transfer*, 34(6), 621-636.
- Parkhe, A., Wasserman, S. et Ralston, D.A. (2006). New frontiers in network theory development. *Academy Of Management Review*, 31(3), 560-568.
- Pena, I. (2002). Intellectual capital and business start-up success. *Journal of Intellectual Capital*, 3(2), 180-198.
- Perdomo Charry, G., Arias Pérez, J. E., et Lozada Barahona, N. E. (2014). Business incubator research: a review and future directions. *Pensamiento & Gestión*, (37), 41-65.
- Peters, L., Rice, M., et Sundararajan, M. (2004). The role of incubators in the entrepreneurial process. *The Journal of Technology Transfer*, 29(1), 83-91.
- PHAB (2014). Promoting health across boundaries. Site consulté le 27 octobre 2014 <http://www.phab.us/about/what-is-boundary-spanning/>
- Phan, P. H., Siegel, D. S., et Wright, M. (2005). Science parks and incubators: Observations, synthesis and future research. *Journal of Business Venturing*, 20(2), 165-182.
- Philippart, P. (2005). Un exemple de valorisation : la création d'entreprises par un chercheur au statut de fonctionnaire. Approches des spécificités juridiques françaises. Sous la direction de Louis Raymond. *Revue internationale P.M.E.*, 18(3-4), 149-169.

- Pôle Universitaire de Sherbrooke (2015). <<http://pole.usherbrooke.ca/fr/institutions-membres/universite-de-sherbrooke/mission/>> .Site consulté le 24 février 2015.
- Por, J. (2008). The use of soft system methodology (SSM) in a serviced-focussed study on the personal tutor's role. *Nurse education in practice*, 8(5), 335-342.
- Porter, M.E. (1979). How competitive forces shape strategy. *Harvard Business Review*, 57(2), 137.
- Poupart, J. (2016). Du rapport entre théorie et empirie en sciences sociales : un rapport constamment à construire. Récits de pratique de recherche sur l'usage des théories en analyse qualitative de données. 84e Congrès de l'ACFAS - Colloque 38, UQAM : 9 mai 2016.
- Poupart, J. (1993). Discours et débats autour de la scientificité des entretiens de recherche. *Sociologie et sociétés*, 25(2), 93-110.
- Pratt, M. G. (2009). From the editors: For the lack of a boilerplate: Tips on writing up (and reviewing) qualitative research. *Academy of Management Journal*, 52(5), 856-862.
- Prévost, P. (1998). *Les fondements de la recherche en gestion*. Synthèse. Document de travail. Université de Sherbrooke.
- Prévost, P. et Roy, M. (2015). *Les approches qualitatives en gestion*. Les Presses de l'Université de Montréal.
- Prévost, P. et Roy, M. (2012). *Les études de cas : un essai de synthèse*. Document de travail. Université de Sherbrooke.
- Prévot, F., Brulhart, F. et Guieu, G. (2010). Perspectives fondées sur les ressources. *Revue française de gestion*, (5), 87-103.
- Purdy, J. M. (2012). A Framework for Assessing Power in Collaborative Governance Processes. *Public Administration Review*, 72(3), 409-417.
- Rapoport, R.N. (1970). Three dilemmas in action research with special reference to the Tavistock experience. *Human relations*, 23(6), 499-513.
- Raymond, L. et Blili, S. (2001). Organizational learning as a foundation of electronic commerce in the network organization. *International Journal of Electronic Commerce*, 5(2), 29-45.

- Reynolds, S.J., Schultz, F.C., et Hekman, D.R. (2006). Stakeholder theory and managerial decision-making: Constraints and implications of balancing stakeholder interests. *Journal of Business Ethics*, 64(3), 285-301.
- Rice, M.P. (2002). Co-production of business assistance in business incubators: an exploratory study. *Journal of Business Venturing* 17(2), 163-187.
- Richez, Y. (2009). Coaching ou mentoring? FocusRh.com. Site consulté le 27 mars 2014, <http://www.focusrh.com/tribunes/coaching-ou-mentoring.html>.
- Robson, C. (2011). *Real world research* (3<sup>rd</sup> Edition). West Sussex UK: Wiley-Blackwell.
- Rodrigo (2012) What are the wicked problems facing private and public sector organizations for which analytic support might be helpful? The WritePass Journal, Page consultée le 25 mars 2015<<http://writepass.com/journal/2012/12/what-are-the-wicked-problems-facing-private-and-public-sector-organizations-for-which-analytic-support-might-be-helpful-what-implications-do-these-have-for-soft-system-analysis-consulting/>>
- Roos, G., Roos, G., Pike, S., et Fernstrom, L. (2007). *Managing intellectual capital in practice*. Routledge.
- Rothschild, L., et Darr, A. (2005). Technological incubators and the social construction of innovation networks: an Israeli case study. *Technovation*, 25(1), 59-67.
- Rowley, T.J. (1997). Moving beyond dyadic ties: A network theory of stakeholder influences. *Academy of Management Review*, 22(4), 887-910.
- Roy, M. et Prévost, P. (2014a). La problématique organisationnelle: le point de départ d'une thèse portant sur le monde réel In P. Prévost et M. Roy (dir.) *Les approches de recherches qualitatives dans les sciences de la gestion*. Livre à paraître. Université de Sherbrooke.
- Roy, M. et Prévost, P. (2014b). La recherche-action In P. Prévost et M. Roy (dir.) *Les approches de recherches qualitatives dans les sciences de la gestion*. Livre à paraître. Université de Sherbrooke.
- Rubin, H. J., et Rubin, I. S. (2011). *Qualitative interviewing: The art of hearing data*. Sage.
- Ryzhonkov, V. (2013). Business incubation timeline. Site consulté le 16 mars 2014, <http://fr.slideshare.net/VRyzhonkov/business-incubation-timeline-2013>.

- Sá, C. et Lee, H. (2012). Science, business, and innovation: Understanding networks in technology-based incubators. *R & D Management*, 42(3), 243.
- Salancik, G.R. (1995). Wanted: A Good Network Theory of Organization. *Administrative Science Quarterly*, 40(2), 345-349.
- Schayek, R. (2008). Performance Measurement - Organization Theory, Site internet consulté le 11 mars 2014, <http://ezinearticles.com/?Performance-Measurement---Organization-Theory&id=1245786>.
- Scillitoe, J., et Chakrabarti, K. (2010). The role of incubator interactions in assisting new ventures. *Technovation*, 30(3), 155–167.
- Scott, S.G., et Lane, V.R. (2000). A stakeholder approach to organizational identity. *Academy of Management Review*, 25(1), 43-62.
- Shane, S. (2004). Academic Entrepreneurship: University Spinoffs and Wealth Creation. Edward Elgar Publishing, MA.
- Schein, E.H. (2000). Sense and Nonsense About Culture and Climate, in Handbook of Organizational Culture & Climate, ed. N.M. Ashkanasy. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Schwartz, M. et M. Göthner (2009). A Multidimensional Evaluation of the Effectiveness of Business Incubators: an Application of the PROMETHEE Outranking Method, *Environment and Planning C: Government and Policy*, 27, 1072-1087.
- Schwartz, M., et Hornyh, C. (2010). Cooperation patterns of incubator firms and the impact of incubator specialization: Empirical evidence from Germany. *Technovation*, 30(9), 485-495.
- Sgourou, E., Katsakiori, P., Papaioannou, I., Goutsos, S., et Adamides, E. (2012). Using Soft Systems Methodology as a systemic approach to safety performance evaluation. *Procedia Engineering*, 45, 185-193.
- Sherman, H.D. (1999). Assessing the Intervention Effectiveness of Business Incubation Programs on New Business Start-Ups. *Journal Of Developmental Entrepreneurship*, 4(2), 117.
- Shuttleworth, D. (1993). Enterprise Learning in Action: Education and Economic Renewal for the Twenty-First Century. Routledge, Taylor & Francis Group. UK.
- Singer, C. (2007). Derniers fragments d'un long voyage. Éditions Albin Michel.

- Smilor, R.W. (1987). Commercializing Technology Through New Business Incubators, *Research Management* 30(5), 36-41.
- Smilor, R.W. et Gill, M. (1986). The new business incubator: Linking talent, technology and knowhow. Massachusetts: Lexington Books.
- Soetanto, D. P., et Jack, S. L. (2013). Business incubators and the networks of technology-based firms. *Journal of Technology Transfer*, 38(4), 432-453.
- Soulet, M.H. (2016). La théorie en recherche qualitative : mal nécessaire ou bien caché. Récits de pratique de recherche sur l'usage des théories en analyse qualitative de données. 84e Congrès de l'ACFAS, Colloque 38, UQAM : 9 mai 2016.
- Stewart, T (1997). Intellectual capital: The new wealth of organizations. New York: Doubleday.
- St-Jean, É. (2011). Les fonctions du mentor de l'entrepreneur novice. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 9(2), 34-55.
- St-Jean, É (2008). La formation destinée à l'entrepreneur novice : exploration des possibilités offertes par le mentorat, *Revue de l'Entrepreneuriat* 1(7), 1-22.
- Subramaniam, M., et Youndt, M.A. (2005). The influence of intellectual capital on the types of innovative capabilities. *Academy of Management Journal*, 48(3), 450-463.
- Sung-Un, Y. et J.E. Grunig (2005). Decomposing organizational reputation: The effects of organization-public relationship outcomes on cognitive representations of organizations and evaluations of organizational performance, *Journal of Communication Management*, 9, 4. 305-325.
- Tavoletti, E. (2013). Business incubators: Effective infrastructures or waste of public money? looking for a theoretical framework, guidelines and criteria. *Journal of the Knowledge Economy*, 4(4), 423-443.
- Tello, S.F., Yang, Y. et Latham, S. (2010) Relationships and resources : how nascent entrepreneurs develop and leverage networks in the incubation process (Interactive paper) *Frontiers of Entrepreneurship Research*, 30(7), 10.
- Theodorakopoulos, N., Kakabadse, N.,K., et McGowan, C. (2014). What matters in business incubation? A literature review and a suggestion for situated theorising. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 21(4), 602.



- Thomas, H. et Wilson, A. (2009). An analysis of the environment and competitive dynamics of management research. *Journal Of Management Development*, 28(8), 668-684.
- Torlak, N., et Müceldili, B. (2014). Soft Systems Methodology in Action: The Example of a Private Hospital. *Systemic Practice & Action Research*, 27(4), 325-361.
- Totterman, H. et Sten, J. (2005). Start-ups: business incubation and social capital, *International Small Business Journal*, (23) 5, 487-511.
- UdeS (2014). L'entrepreneuriat au coeur des priorités de développement de l'Université Création du premier vice-rectorat à la recherche, à l'innovation et à l'entrepreneuriat. Site consulté le 17 février 2015. <http://www.usherbrooke.ca/medias/nouvelles/nouvelles-details/article/25692/>
- Université de Sherbrooke (2015). Comité d'éthique de la recherche (CÉR) Éducation et sciences sociales. Site consulté le 5 mars 2015, <http://www.usherbrooke.ca/gestion-recherche/ethique-sante-et-securite/recherche-avec-les-etres-humains/cer-education-et-sciences-sociales/>
- UdeS/UQTR (2009). Guide de rédaction et de présentation des thèses dans le cadre du programme de DBA, 3<sup>e</sup> édition, Comité conjoint de programme, UdeS et UQTR.
- UKBI (2014). United Kingdom Business Incubation. Site internet consulté le 5 mars 2014, <http://www.ukbi.co.uk/>.
- USEDA (2014). U.S. Economic Development Administration practioner's toolkit, Site consulté le 21 mars 2014, <http://toolkit.incustrack.net/>.
- Uzzi, B. (1997). Social structure and competition in interfirm networks: The paradox of embeddedness. *Administrative science quarterly*, 35-67.
- Vanderstraeten, J. et Matthyssens, P. (2010). Measuring the performance of business incubators: A critical analysis of effectiveness approaches and performance measurement systems. Paper presented at ICSB World Conference, p. 1-26.
- Van de Water, H., Schinkel, M., et Rozier, R. (2007). Fields of application of SSM: a categorization of publications. *Journal of the Operational Research Society*, 58(3), 271-287.
- Vasil (2003). Business inspiration: Building new business incubators and accelerators aim to take start-up companies and turn them into high growth, highly profitable businesses. so what's the difference between the two and could it work for your business? *NZ Business*, 18.

- Vedel, B. et Gabarret, I. (2013). Création d'emplois ou création de connaissances, quelle mesure de performance pour l'incubateur ? L'influence des caractéristiques des projets sélectionnés dans le processus d'incubation. *Management International*, 17(3), 126-139,157,160,163.
- Wacheux, F. (1996). *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*. Economica.
- Wadhwa, V. (2013). Silicon Valley can't be copied. MIT technology review, July 3<sup>rd</sup>, Consulté en ligne le 14 mars 2014, [www.ccc.com](http://www.ccc.com)
- Walker, B. (2004). Selecting great clients. In M. Erlewine et E.A. Gerl (dir.) *A comprehensive guide to business incubation*. (p. 122-127). 2<sup>e</sup> édition. Athens, OH: National Business Incubation Association.
- Walker, B. et Kalis, N. (2004). A menu of services In M. Erlewine et E.A. Gerl (dir.) *A comprehensive guide to business incubation*. (p. 207-217). 2<sup>e</sup> édition. Athens, OH: National Business Incubation Association.
- Walker, D., Steinfort, P., et Maqsood, T. (2014). Stakeholder voices through rich pictures. *International Journal of Managing Projects in Business*, 7(3), 342-361.
- Waters, L., McCabe, M., Kiellerup, D. et Kiellerup, S. (2002). The role of formal mentoring on business success and self-esteem in participants of a new business start-up program. *Journal of Business and Psychology*, 17(1), 107-121.
- WEFO (2003). Welsh European Funding Office - A Practical Guide to Measuring Soft Outcomes and Distance Travelled, London: DWP/ESP Welsh Assembly Office Mountain Ash, June.
- Whitworth, L., Kimsey-House, H., Kimsey-House, K. et Sandahl, P. (2011). *Co-active coaching: Changing business, transforming lives*. Nicholas Brealey Publishing
- Wikipedia (2015). Peter Checkland. Site consulté le 26 mars 2015.[http://en.wikipedia.org/wiki/Peter\\_Checkland](http://en.wikipedia.org/wiki/Peter_Checkland)
- Williams, P. (2002). The competent boundary spanner. *Public administration*, 80(1), 103-124.
- Witt, P. (2004). Entrepreneurs' networks and the success of start-ups. *Entrepreneurship & Regional Development*, 16(5), 391-412.
- Yin, R.K. (2009). *Case Study Research. Design and Methods*, (4<sup>th</sup>ed.). London: Sage Publications.
- Yin, R.K. (1984). *Case Study Research. Design and Methods*, Sage, Thousand Oaks, CA.

Zaheer, A., Gözübüyük, R. et Milanov, H. (2010). It's the connection: The network perspective in interorganizational research. *Academy of Management Perspectives*, 24(1), 62-77.

Zaheer, A., Gulati, R., et Nohria, N. (2000). Strategic networks. *Strategic management journal*, 21(3), 203.

**ANNEXE A**  
**MENTION DE L'ACET AU BUDGET 2014**  
**DU GOUVERNEMENT PROVINCIAL**

#### 1.4.1 Des accélérateurs pour favoriser la création d'entreprises en milieu universitaire

Le Québec doit valoriser l'innovation issue de la recherche universitaire. Pour ce faire, il est essentiel de créer un environnement propice à la création d'entreprises en favorisant davantage la synergie entre les milieux d'affaires et universitaires.

Actuellement, les centres d'entrepreneuriat universitaire (CEU) sensibilisent les étudiants à l'entrepreneuriat. De plus, certains offrent des services élargis afin de soutenir l'étudiant à chaque étape du processus qui mènera à la création d'une entreprise.

À cet égard, l'Université de Sherbrooke a développé un modèle intégré de soutien aux étudiants entrepreneurs. Appelé Accélérateur de création d'entreprises technologiques (ACET), ce modèle offre un service en continu et structuré aux étudiants avec la collaboration du milieu des affaires.

##### ☐ Une nouvelle enveloppe pour les centres d'entrepreneuriat universitaire

Dans le cadre du budget 2014-2015, le gouvernement annonce qu'il réserve une enveloppe de 500 000 \$ par année, pendant trois ans, pour appuyer les CEU qui appliqueront les meilleures pratiques, notamment celles basées sur l'expérience de l'ACET. Cet appui sera réévalué, au terme de la période, en fonction des résultats.

Les CEU qui bénéficieront d'un financement additionnel seront ceux qui :

- mobiliseront le plus le milieu universitaire et le milieu des affaires;
- réaliseront un montage financier dans lequel les universités et les autres partenaires auront une place importante;
- favoriseront davantage l'émergence de projets ayant un niveau de technologie supérieure;
- présenteront des modèles d'affaires intégrant des indicateurs de performance quantitatifs tels que le nombre d'entreprises créées, le nombre de brevets rattachés aux entreprises et le financement obtenu.

À cet effet, des crédits supplémentaires de 500 000 \$ seront octroyés annuellement au ministère de l'Économie, de l'Innovation et des Exportations pour les années 2014-2015, 2015-2016 et 2016-2017.

Pour 2014-2015, les sommes prévues seront pourvues à même le Fonds de suppléance.

Les détails de cette mesure seront annoncés ultérieurement par le ministre de l'Économie, de l'Innovation et des Exportations.

#### L'ACET : un modèle universitaire de création d'entreprises

L'Université de Sherbrooke a développé le modèle d'Accélérateur de création d'entreprises technologiques (ACET). Ce modèle permet à des finissants universitaires de soumettre des projets de fin d'études afin de les transposer en entreprises technologiques novatrices.

L'ACET, dont les opérations ont débuté en mars 2011, se distingue par le fait qu'il mise fortement sur des activités d'accompagnement structurées des candidats entrepreneurs qui vont du choix des projets à la création de l'entreprise.

- Cet accompagnement est possible grâce à un fort soutien du projet par l'Université de Sherbrooke et surtout par la participation de spécialistes et d'entrepreneurs réputés issus du secteur privé qui offrent une expertise de terrain et du financement.

##### Principales modalités du processus d'accélération

L'ACET vise à accueillir entre dix et douze équipes de nouveaux candidats entrepreneurs par année.

- L'accompagnement (mentorat, coaching, services professionnels et aide financière) est offert sur une période de 24 mois.

Le processus d'accélération est constitué de quatre phases :

- phase 1 : Attirer les meilleurs projets et motiver les meilleurs candidats;
- phase 2 : Sélectionner les projets et les candidats;
- phase 3 : Développer des compétences et des ressources;
- phase 4 : Insérer l'entreprise dans le milieu économique.

**ANNEXE B**  
**REVUE DES ÉVÉNEMENTS FONDATEURS DE L'ACET**

Année	Évènement	Impacts (structure, opérations)	Cohorte et nombre projets
Juin 2008	<b>Rencontre à Montpellier de représentants du BLEU de l'UdeS</b>  BLEU (Bureau de liaison entreprise UdeS)	Constats : les universités ne savent pas partir des entreprises au Québec  Très peu de cas de succès d'entreprises technologiques académiques en Amérique du Nord (moyens : licences, brevets, spin off)  Projet PERE (Programme d'Encadrement de la Relève Entrepreneuriale - 3 structures possibles : - Entreprises à partir de projets étudiants - Bourses pour projets d'étudiants avec potentiels - Étudiant <i>matché</i> pour la relève	
Août 2008	<b>Présentation du projet PERE au Comité de direction de l'UdeS (rectorat)</b>	Comment faire passer l'idée à une structure de projet d'entreprise  Établissement de la structure de base du projet PERE  Pouvoir est accordé de pousser ce projet plus loin – une liberté totale est accordée	
Septembre 2008	<b>Implication du Doyen de la Faculté d'administration</b>	Apporte une vision d'affaires Indépendance financière Pouvoir financier Connaissance de l'entrepreneuriat  Définition plus grande du projet en fonction des besoins financiers  Meilleur attachement du projet à l'UdeS	
Octobre 2008	<b>Implication du Directeur du centre de formation continue</b>	Définition du premier programme  Une première version est faite de la formation des étudiants  Point déterminant pour l'UdeS est la récupération des argents investis dans le projet par les crédits de formation	
Automne 2008	<b>Investissements privés dans le projet 2MM\$</b>	Planifier les besoins spécifiques et le modèle d'affaires  Produire un plan d'affaires du projet	
Automne 2008	<b>Financement public</b> Rencontres avec le MDEIE pour financement	75 000\$ sont accordés pour produire le plan d'affaires	
Mars 2009	<b>Création de l'OBNL</b> Forme juridique du projet	4 membres fondateurs requérants	

Année	Évènement	Impacts (structure, opérations)	Cohorte et nombre projets
Juin 2009	<b>Rectorat UdeS - changement de direction</b>	Remise en question du projet sur le plan de la participation au financement UdeS : Financement de forme <i>in kind</i> : - Salaires - Espace bureau - Matériel informatique	
Automne 2009	<b>Dépôt du plan d'affaires pour financement du projet</b>  DEC : 300,000\$ sur 3ans  MDEIE : 300,000\$ sur 3 ans  DEC a dit oui à la condition que MDEIE embarque. Le MDEIE peut seulement investir à l'automne 2010  Les 4 fondateurs sont mis de l'avant comme porteur du projet	Financiers publics ne veulent pas financer dans une structure UdeS  Projets sélectionnés doivent être des finissants de BACC, MA ou Doctorat  Utiliser le terme projets d'entreprises technologiques et non projets-étudiants  L'utilisation du terme « étudiant » ne doit plus faire partie des demandes de financement public  Nom du projet devient : ACET (Accélérateur de création d'entreprises technologiques)  Des postes de gestion de l'ACET sont prévus au plan d'affaires sans nomination	
Automne 2009	<b>Pression politique autour du projet</b>  Blocage du projet au sein du gouvernement (sous-ministre)	Acceptation du projet  Dossier prioritaire pour Premier ministre du Québec et député libéral dans Sherbrooke  Pression politique de la ministre régionale	
Automne 2009 Hiver 2010	<b>Réflexion sur la structure de fonctionnement de l'ACET</b>  Réflexion sur où placer le programme au sein de l'UdeS – positionnement UdeS	Importance de pouvoir faire intervenir des formateurs de l'extérieur de l'UdeS  Discussion sur comment pouvoir ajouter à l'expertise des professeurs  Analyse de la position des syndicats	
Janvier 2010	<b>Nomination du Président Directeur Général de l'ACET</b>	Entente UdeS sur paiement du salaire Gest1 au sein de l'ACET	
Juillet 2010	<b>Nomination du Vice-président et Directeur technologique de l'ACET</b>	Salaire payé par l'UdeS	
Automne 2010	<b>Intégration de l'ACET au sein du Centre Laurent Beaudoin (CLB)</b>  Le CLB relève de la faculté d'administration	Possibilité de faire des formations sur mesure pour les projets d'entreprises	



Année	Évènement	Impacts (structure, opérations)	Cohorte et nombre projets
Automne 2010	<b>Début du recrutement de projets technologiques par les deux dirigeants</b> Objectifs de recruter 5 projets-entreprises pour la première cohorte de janvier 2011	Explication et promotion du modèle ACET auprès des étudiants et des professeurs UdeS Facultés visées : Génie, Sciences Médecine Discussions avec le Rectorat pour des espaces de bureau	
Automne 2010	<b>Financements publics sont accordés</b> Premiers versements : - 60 000\$ MDEIE - 60 000\$ DEC - 300 000 financiers privés - <i>in kind</i> UdeS	Premières entrées d'argent public qui permet le versement des financiers privés et de financer les opérations	
Janvier 2011	<b>Accueil de la première cohorte de l'ACET</b>	Besoins d'intervenants pour la formation Besoin de bureaux	1 <sup>re</sup> cohorte: 5
Avril 2011	<b>Embauche du 1<sup>er</sup> coach ACET</b> <b>Premières alliances stratégiques avec des firmes professionnelles</b>	Avocats et comptables sont sollicités.	1 <sup>re</sup> cohorte: 5
Été 2011	<b>Refonte des contenus de cours et des méthodes d'évaluation</b>	Repenser la formule de la formation Recherche d'intervenants pour donner la formation	1 <sup>re</sup> cohorte: 5
Été 2011	<b>Expulsion d'une équipe-projet de la première cohorte</b> Conflit juridique	Oblige l'ACET à établir certaines règles de conduite	1 <sup>re</sup> cohorte: 5
Octobre 2011	<b>Premier Conseil d'Administration ACET</b>	Le CA a un droit de regard sur l'ACET Plus de structure exigée dans le suivi des données financières (santé et structure financière) Questions sur les équipes/projets, les bureaux, le site web à venir CA se rencontre 4 fois / année	1 <sup>re</sup> cohorte: 5
Automne 2011	<b>Embauche de 2 nouveaux coaches</b>	Nouvelle expertise ajoutée à l'équipe et diminution de la charge de coaching pour les dirigeants ACET	1 <sup>re</sup> cohorte: 5
Fin 2011	<b>Sélection de la 2<sup>e</sup> cohorte de projets</b>	Sélection de la 2 <sup>e</sup> cohorte ACET 8 nouvelles équipes sont choisies	1 <sup>re</sup> cohorte: 5 2 <sup>e</sup> cohorte : 8
Février 2012	<b>Deux équipes de la 1<sup>re</sup> cohorte quittent l'ACET</b> - Découverte d'un compétiteur existant - Malhonnêteté d'un entrepreneur	Les dirigeants vivent les premiers départs de leur programme Consolidation des valeurs et pratiques de l'ACET	1 <sup>re</sup> cohorte: 5 2 <sup>e</sup> cohorte : 8

Année	Évènement	Impacts (structure, opérations)	Cohorte et nombre projets
Hiver 2012	<b>Refonte du programme de formation</b> Contrat de service est donné au CLB Ajout de formation: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Leadership</li> <li>- Gestion de carrière</li> <li>- Finance</li> <li>- Innovation</li> <li>- Technologie</li> <li>- Communication</li> </ul> La décision finale sur le contenu de formation appartient à l'ACET	Redevances des crédits sont versées (atp) au CLB qui après paiement des intervenants remet les argents à l'ACET  Appliqué comme programme de 2 <sup>e</sup> cycle  Rapatriement de la 1 <sup>re</sup> cohorte pour cette nouvelle formation  Défi de trouver de meilleurs intervenants/enseignants à la fois pédagogues et praticiens	1 <sup>re</sup> cohorte: 5 2 <sup>e</sup> cohorte : 8
Janvier 2012	<b>Un gestionnaire de l'ACET devient responsable régional d'Ange-Québec</b>	Ouvre un nouveau réseau de coachs et de mentors potentiels et ponctuels pour les entreprises ACET  Possibilité de financement à la sortie des entreprises de l'ACET	1 <sup>re</sup> cohorte: 5 2 <sup>e</sup> cohorte : 8
Avril 2012	<b>Embauche d'une adjointe administrative</b>	Salaire payé par l'ACET Délégation de quelques tâches Soutien aux deux dirigeants de l'ACET	1 <sup>re</sup> cohorte: 5 2 <sup>e</sup> cohorte : 8
Mai 2012	<b>Présence des dirigeants au NBIA</b> <i>(National Business Incubators Association)</i> tenu à Atlanta, GA.	Première incursion dans l'industrie  Première fois que le concept de super accélérateur est discuté	1 <sup>re</sup> cohorte: 5 2 <sup>e</sup> cohorte : 8
Juin 2012	<b>Demande d'exportation du modèle</b> Discussion de possibles collaborations avec le CLD LaSalle	Questionnement sur les mécanismes possibles d'exportation du modèle	1 <sup>re</sup> cohorte: 5 2 <sup>e</sup> cohorte : 8
Juin 2012	<b>Désignation de l'ACET comme C.E.U. (centre entrepreneuriat universitaire)</b>  Subvention pour la sensibilisation et la promotion de l'entrepreneuriat dans les universités  MFEQ (ancien MDEIE) : 100 000\$ versés en octobre 2012  Contributions <i>in kind</i> de plusieurs partenaires  Reconnaissance de l'ACET comme responsable de l'Institut de l'entrepreneuriat	4 dossiers en tant que CEU: 1. Quinzaine Cascades de l'entrepreneuriat 2. Création du Club entrepreneur et de réseau de l'UdeS (CERUS) <ul style="list-style-type: none"> <li>- Étudiants gradués et non gradués qui ont un intérêt pour l'entrepreneuriat</li> <li>- Créer un <i>Alumni</i> des entrepreneurs</li> </ul> 3. Création plate-forme web interactive <ul style="list-style-type: none"> <li>- maillage idée de projets et équipes de projet à la recherche de projets</li> </ul> 4. Présentations d'entrepreneurs connus	1 <sup>re</sup> cohorte: 5 2 <sup>e</sup> cohorte : 8
Automne 2012	<b>Embauche d'un nouveau coach</b>	Nouvelle expertise ajoutée à l'équipe	1 <sup>re</sup> cohorte: 5 2 <sup>e</sup> cohorte : 8
Fin 2012	<b>Troisième sélection de projets</b> 8 nouvelles équipes sont choisies	Sélection de la 3 <sup>e</sup> cohorte ACET	1 <sup>re</sup> cohorte: 5 2 <sup>e</sup> cohorte : 8 3 <sup>e</sup> cohorte : 8

Année	Évènement	Impacts (structure, opérations)	Cohorte et nombre projets
Fin 2012	<b>ACET comme terrain de recherche</b> Entente avec un entrepreneur-doctorant pour que l'ACET soit le terrain de recherche d'une recherche DBA UdeS - Jean Bibeau	Participant-observateur à une problématique de gestion de l'ACET Discussions sur la problématique de croissance de l'ACET et sur son rôle au sein de l'UdeS et de la région Gestion de la recherche et entente de collaboration pour la collecte de données	1 <sup>re</sup> cohorte: 5 2 <sup>e</sup> cohorte : 8 3 <sup>e</sup> cohorte : 8
Janvier 2013	<b>Emménagement de l'ACET</b> dans les bureaux du 3IT boulevard Université	3 postes de travail administratif 12 postes pour les entreprises Accès téléphones, internet et salles de conférences	1 <sup>re</sup> cohorte: 5 2 <sup>e</sup> cohorte : 8 3 <sup>e</sup> cohorte : 8
Février 2013	<b>Un gestionnaire de l'ACET est nommé président des travaux de la Table d'action entrepreneuriale en Estrie (TAAE)</b> Initiative du MFEQ régional	Implication des entrepreneurs de l'ACET à la réflexion Implication du chercheur Jean Bibeau à titre d'animateur et coordonnateur TAAE	1 <sup>re</sup> cohorte: 5 2 <sup>e</sup> cohorte : 8 3 <sup>e</sup> cohorte : 8
Février 2013	<b>Embauche d'un nouveau coach</b>	Nouvelle expertise ajoutée à l'équipe et diminution de la charge de coaching pour les dirigeants ACET	1 <sup>re</sup> cohorte: 5 2 <sup>e</sup> cohorte : 8 3 <sup>e</sup> cohorte : 8
Avril 2013	<b>Présence d'un dirigeant et du chercheur au NBIA</b> ( <i>National Business Incubators Association</i> ) tenue à Boston, MA.	Constats : - le modèle ACET est différent - le financement ACET est excellent par rapport aux autres sur le marché - l'ACET a un mode croissance et non statique étant donné sa structure organisationnelle flexible - pas beaucoup d'incubateurs ont des partenariats avec les universités - seulement 3 représentations du Canada (UNB-Queens, Innopole, CLD Drummondville)	1 <sup>re</sup> cohorte: 5 2 <sup>e</sup> cohorte : 7 3 <sup>e</sup> cohorte : 8
Avril 2013	<b>Un gestionnaire de l'ACET est nommé sur le comité de développement de la Faculté de médecine</b>	Accès à des projets potentiels ACET Instauration d'une culture entrepreneuriale à la faculté de médecine	1 <sup>re</sup> cohorte: 5 2 <sup>e</sup> cohorte : 7 3 <sup>e</sup> cohorte : 8
Mai 2013	<b>Nomination du Doyen de la Faculté de Génie au CA de l'ACET</b>	Proximité de la faculté avec l'ACET Plus forte implication afin de dénicher les meilleurs projets issus de la faculté	1 <sup>re</sup> cohorte: 5 2 <sup>e</sup> cohorte : 6 3 <sup>e</sup> cohorte : 8
Juin 2013	<b>Exportation possible du modèle</b> Discussion de collaboration avec l'Université de Rimouski	Questionnement sur les mécanismes possibles d'exportation du modèle	1 <sup>re</sup> cohorte: 5 2 <sup>e</sup> cohorte : 6 3 <sup>e</sup> cohorte : 8

Année	Évènement	Impacts (structure, opérations)	Cohorte et nombre projets
Juin 2013	<b>Nouveau Doyen Faculté administration</b>	Certaines pratiques de formation académique sont questionnées  Gel de l'émission de crédits dans le cadre du programme MBA offert par l'ACET	1 <sup>re</sup> cohorte: 5 2 <sup>e</sup> cohorte : 6 3 <sup>e</sup> cohorte : 8
Juin 2013	<b>Changement de la structure ACET</b> <b>Création de 3 nouvelles structures juridiques :</b>  <b>1. Investissement ACET</b> Permet d'investir les montants initiaux dans les projets-entreprises  <b>2. Fiducie ACET</b> Permet de déposer les prises d'équité (5%) d'ACET dans les projets  <b>3. ACET Capital 1</b> Fonds d'investissement mis sur pied par les administrateurs-investisseurs pour les projets prêts à passer à un 2 <sup>e</sup> financement	Permet de <i>matcher</i> les investissements publics dans les projets  Permet aux entrepreneurs de garder plus d'équité et le contrôle de leur projet  Les compagnies sont appelées à présenter leurs projets à ACET Capital  Coaching requis en vue de ces présentations  Un membre du CA est délégué pour faire la vérification diligente du projet  Une préparation des États financiers de ces nouvelles entreprises doit être faite  Oblige à une nouvelle logistique des rencontres du CA et des porteurs de dossier	1 <sup>re</sup> cohorte: 5 2 <sup>e</sup> cohorte : 6 3 <sup>e</sup> cohorte : 8
Juin 2013	<b>Ajout d'un nouveau membre au sein du CA de l'ACET</b>	Apporte une jeunesse et une expertise dans le secteur des technologies de l'information	1 <sup>re</sup> cohorte: 5 2 <sup>e</sup> cohorte : 6 3 <sup>e</sup> cohorte : 8
Juillet 2013	<b>Rectorat UdeS – reconduction du comité de direction en place</b>	Continuité des relations avec l'ACET  Mention du comité de pousser la valorisation des travaux étudiants	1 <sup>re</sup> cohorte: 5 2 <sup>e</sup> cohorte : 6 3 <sup>e</sup> cohorte : 8
Août 2013	<b>Discussion sur le futur Centre de l'entrepreneuriat du Centre Laurent Beaudoin (CLB)</b>	Implication des dirigeants de l'ACET Planification de l'ensemble des parties prenantes, dont le Rectorat de l'UdeS	1 <sup>re</sup> cohorte: 5 2 <sup>e</sup> cohorte : 6 3 <sup>e</sup> cohorte : 8
Août 2013	<b>Exportation possible du modèle</b> Discussion de possibles collaborations avec Université de Concordia	Questionnement sur les mécanismes possibles d'exportation du modèle	1 <sup>re</sup> cohorte: 5 2 <sup>e</sup> cohorte : 6 3 <sup>e</sup> cohorte : 8
Septembre 2013	<b>Exportation possible du modèle</b> Discussion de possibles collaborations avec HEC Montréal	Questionnement sur les mécanismes possibles d'exportation du modèle	1 <sup>re</sup> cohorte: 5 2 <sup>e</sup> cohorte : 6 3 <sup>e</sup> cohorte : 8
Septembre 2013	<b>Ajout de 7 projets à la 3<sup>e</sup> cohorte</b>	Plus de gestion des équipes et un nouveau besoin sur le plan des ressources en accompagnement	1 <sup>re</sup> cohorte: 5 2 <sup>e</sup> cohorte : 6 3 <sup>e</sup> cohorte : 15
Septembre 2013	<b>Embauche d'un nouveau coach</b>	Nouvelle expertise ajoutée à l'équipe	1 <sup>re</sup> cohorte: 5 2 <sup>e</sup> cohorte : 6 3 <sup>e</sup> cohorte : 15

Année	Évènement	Impacts (structure, opérations)	Cohorte et nombre projets
Novembre 2013	<b>ACET est mentionné comme modèle de relance économique d'une région</b>  Mention de l'ACET par Philippe Couillard (chef libéral provincial) en visite en région	Notoriété de l'ACET comme modèle d'incubation d'entreprises à imiter  Sollicitation d'autres régions auprès de l'ACET	1 <sup>re</sup> cohorte: 5 2 <sup>e</sup> cohorte : 6 3 <sup>e</sup> cohorte : 15
Fin 2013 Début 2014	<b>Quatrième sélection de projets</b> 7 nouvelles équipes sont choisies	Sélection de la 4 <sup>e</sup> cohorte ACET	1 <sup>re</sup> cohorte: 5 2 <sup>e</sup> cohorte : 6 3 <sup>e</sup> cohorte : 15 4 <sup>e</sup> cohorte : 7
Janvier 2014	<b>Refus de la demande de subvention programme canadien accélérateur</b>  Demande déposée en automne 2013 en partenariat avec <i>Capital Innovation et al.</i>	Projet intéressant sur le plan financier, mais très énergivore sur le plan de la gestion interne de l'ACET  Impact sur le plan de la stratégie de croissance de l'ACET	1 <sup>re</sup> cohorte: 5 2 <sup>e</sup> cohorte : 6 3 <sup>e</sup> cohorte : 15 4 <sup>e</sup> cohorte : 7
Avril 2014	<b>Reconduction de la participation UdeS</b>  Entente de contribution <i>in kind</i> est reconduite pour 3 ans	Consolidation du financement d'un partenaire important  Confirmation de la satisfaction du travail accompli	1 <sup>re</sup> cohorte: 5 2 <sup>e</sup> cohorte : 6 3 <sup>e</sup> cohorte : 15 4 <sup>e</sup> cohorte : 7
Mai 2014	<b>Décès d'un entrepreneur de la 3<sup>e</sup> cohorte</b>	Fermeture d'une entreprise de l'ACET dans un contexte inusité	1 <sup>re</sup> cohorte: 5 2 <sup>e</sup> cohorte : 6 3 <sup>e</sup> cohorte : 14 4 <sup>e</sup> cohorte : 7
Mai 2014	<b>ACET est nommé « <i>Runner up</i> » par <i>Startup Community Canada</i> pour l'incubateur de l'année au Québec</b>	Reconnaissance du programme auprès des incubateurs canadiens  Belle notoriété pour entreprises ACET	1 <sup>re</sup> cohorte: 5 2 <sup>e</sup> cohorte : 6 3 <sup>e</sup> cohorte : 14 4 <sup>e</sup> cohorte : 7
Juin 2014	<b>Inclusion de l'ACET dans le nouveau budget provincial du Québec</b>	Notoriété provinciale du modèle ACET  Deviens une référence dans toutes les régions du Québec  Sollicitation des autres régions  Défi de consolider son modèle d'affaires	1 <sup>re</sup> cohorte: 5 2 <sup>e</sup> cohorte : 6 3 <sup>e</sup> cohorte : 14 4 <sup>e</sup> cohorte : 7
Juin 2014	<b>Reconduction du financement DEC</b> Entente de contribution financière est reconduite pour 3 ans	Consolidation du financement d'un partenaire important  Confirmation de la satisfaction du travail accompli	1 <sup>re</sup> cohorte: 5 2 <sup>e</sup> cohorte : 6 3 <sup>e</sup> cohorte : 14 4 <sup>e</sup> cohorte : 7
Juin 2014	<b>Création d'un poste de vice-recteur à l'innovation et à l'entrepreneuriat UdeS</b>	Confirme la volonté du Rectorat de faire une place importante à l'entrepreneuriat au sein de la communauté UdeS  Confirme l'importance de l'ACET dans l'écosystème régional	1 <sup>re</sup> cohorte: 5 2 <sup>e</sup> cohorte : 6 3 <sup>e</sup> cohorte : 14 4 <sup>e</sup> cohorte : 7
Juin 2014	<b>Entreprise incubée de l'ACET récipiendaire du 1<sup>er</sup> prix de la Bourse Péladeau - 50,000\$</b>	Belle notoriété de l'ACET et de l'entreprise incubée	1 <sup>re</sup> cohorte: 5 2 <sup>e</sup> cohorte : 6 3 <sup>e</sup> cohorte : 14 4 <sup>e</sup> cohorte : 7

Année	Évènement	Impacts (structure, opérations)	Cohorte et nombre projets
Juin 2014	<b>Reconduction du financement DEC</b> Entente de contribution financière est reconduite pour 3 ans	Consolidation du financement d'un partenaire important Confirmation de la satisfaction du travail accompli	1 <sup>re</sup> cohorte: 5 2 <sup>e</sup> cohorte : 6 3 <sup>e</sup> cohorte : 14 4 <sup>e</sup> cohorte : 7
Juillet 2015	<b>Reconduction du financement MESI</b> Entente de contribution financière est reconduite pour 3 ans	Consolidation du financement d'un partenaire important Confirmation de la satisfaction du travail accompli	1 <sup>re</sup> cohorte: 5 2 <sup>e</sup> cohorte : 6 3 <sup>e</sup> cohorte : 14 4 <sup>e</sup> cohorte : 7
Janvier 2016	<b>Cinquième sélection de projets</b> 15 nouvelles équipes sont choisies	Sélection de la 5 <sup>e</sup> cohorte ACET	1 <sup>re</sup> cohorte: 5 2 <sup>e</sup> cohorte : 6 3 <sup>e</sup> cohorte : 14 4 <sup>e</sup> cohorte : 7 5 <sup>e</sup> cohorte : 15
Mai 2016	<b>Recapitalisation du fond ACET Capital 1 - 3M\$</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Investissement Québec (1M\$)</li> <li>• Banque Nationale (1M\$)</li> <li>• 5 investisseurs privés</li> </ul>	Structuration et consolidation des financements	1 <sup>re</sup> cohorte: 5 2 <sup>e</sup> cohorte : 6 3 <sup>e</sup> cohorte : 14 4 <sup>e</sup> cohorte : 7 5 <sup>e</sup> cohorte : 15
Juin 2016	<b>Entreprise incubée de l'ACET récipiendaire du 1<sup>er</sup> prix de la Bourse Péladeau - 50,000\$</b>	Belle notoriété de l'ACET et de l'entreprise incubée	1 <sup>re</sup> cohorte: 5 2 <sup>e</sup> cohorte : 6 3 <sup>e</sup> cohorte : 14 4 <sup>e</sup> cohorte : 7 5 <sup>e</sup> cohorte : 15
Sept 2016	<b>Embauche d'une nouvelle adjointe à la direction</b>	Structuration de certains processus opérationnels	1 <sup>re</sup> cohorte: 5 2 <sup>e</sup> cohorte : 6 3 <sup>e</sup> cohorte : 14 4 <sup>e</sup> cohorte : 7 5 <sup>e</sup> cohorte : 15
Octobre 2016	<b>ACET nommé dans le Top3 des incubateurs accélérateurs au Canada</b>	Belle notoriété de l'ACET et des entreprises incubées	1 <sup>re</sup> cohorte: 5 2 <sup>e</sup> cohorte : 6 3 <sup>e</sup> cohorte : 14 4 <sup>e</sup> cohorte : 7 5 <sup>e</sup> cohorte : 15
Janvier 2017	<b>Nomination et entrée en fonction d'un Nouveau Président Directeur Général de l'ACET</b>	Structuration de certains processus internes	1 <sup>re</sup> cohorte: 5 2 <sup>e</sup> cohorte : 6 3 <sup>e</sup> cohorte : 14 4 <sup>e</sup> cohorte : 7 5 <sup>e</sup> cohorte : 15
Février 2017	<b>Sixième sélection de projets</b> 9 nouvelles équipes sont choisies	Sélection de la 6 <sup>e</sup> cohorte ACET	1 <sup>re</sup> cohorte: 5 2 <sup>e</sup> cohorte : 6 3 <sup>e</sup> cohorte : 14 4 <sup>e</sup> cohorte : 7 5 <sup>e</sup> cohorte : 15 6 <sup>e</sup> cohorte : 9
Mars 2017	<b>Subvention pour les échanges internationaux Startup Québec Volet 18 mois</b>	Permet d'ouvrir les marchés étrangers pour les entreprises incubées	1 <sup>re</sup> cohorte: 5 2 <sup>e</sup> cohorte : 6 3 <sup>e</sup> cohorte : 14 4 <sup>e</sup> cohorte : 7

Année	Évènement	Impacts (structure, opérations)	Cohorte et nombre projets
			5 <sup>e</sup> cohorte : 15 6 <sup>e</sup> cohorte : 9
Avril 2017	<b>Nomination et entrée en fonction d'un Directeur du financement</b>	Ajout à la structuration des processus internes liés au financement	1 <sup>re</sup> cohorte: 5 2 <sup>e</sup> cohorte : 6 3 <sup>e</sup> cohorte : 14 4 <sup>e</sup> cohorte : 7 5 <sup>e</sup> cohorte : 15 6 <sup>e</sup> cohorte : 9
Mai 2017	<b>Reconduction du financement DEC</b>  Entente de contribution financière est reconduite pour 3 ans	Consolidation du financement d'un partenaire important  Confirmation de la satisfaction du travail accompli	1 <sup>re</sup> cohorte: 5 2 <sup>e</sup> cohorte : 6 3 <sup>e</sup> cohorte : 14 4 <sup>e</sup> cohorte : 7 5 <sup>e</sup> cohorte : 15 6 <sup>e</sup> cohorte : 9
Juin 2017	<b>Création d'ACET Commercialisation</b>	Structuration des processus internes liés à la commercialisation	1 <sup>re</sup> cohorte: 5 2 <sup>e</sup> cohorte : 6 3 <sup>e</sup> cohorte : 14 4 <sup>e</sup> cohorte : 7 5 <sup>e</sup> cohorte : 15 6 <sup>e</sup> cohorte : 9
Sept 2017	<b>Agrandissement de l'espace bureau et de <i>coworking</i> ACET</b>	Emménagement au Centre des Technologies Avancées BRP de l'UdeS	1 <sup>re</sup> cohorte: 5 2 <sup>e</sup> cohorte : 6 3 <sup>e</sup> cohorte : 14 4 <sup>e</sup> cohorte : 7 5 <sup>e</sup> cohorte : 15 6 <sup>e</sup> cohorte : 9
Novembre 2017	<b>Nomination et entrée en fonction d'un Directeur de l'intelligence affaires et marché</b>	Structuration des processus internes liés à l'intelligence d'affaires pour les entreprises incubées	1 <sup>re</sup> cohorte: 5 2 <sup>e</sup> cohorte : 6 3 <sup>e</sup> cohorte : 14 4 <sup>e</sup> cohorte : 7 5 <sup>e</sup> cohorte : 15 6 <sup>e</sup> cohorte : 9
Novembre 2017	<b>Création de l'unité IA7</b> Intelligence de marché et concurrentielle	Structuration des processus internes liés à l'intelligence d'affaires pour les entreprises incubées	1 <sup>re</sup> cohorte: 5 2 <sup>e</sup> cohorte : 6 3 <sup>e</sup> cohorte : 14 4 <sup>e</sup> cohorte : 7 5 <sup>e</sup> cohorte : 15 6 <sup>e</sup> cohorte : 9
Janvier 2018	<b>Nomination et entrée en fonction d'une ressource en appui à l'intelligence affaires et de marché et comme agent de communication</b>	Réponse aux besoins grandissants sur le plan de l'intelligence d'affaires pour les entreprises incubées  Structuration des activités de communication	1 <sup>re</sup> cohorte: 5 2 <sup>e</sup> cohorte : 6 3 <sup>e</sup> cohorte : 14 4 <sup>e</sup> cohorte : 7 5 <sup>e</sup> cohorte : 15 6 <sup>e</sup> cohorte : 9

Année	Évènement	Impacts (structure, opérations)	Cohorte et nombre projets
Janvier 2018	<b>Subvention pour les échanges internationaux Startup Québec Volet2 18 mois</b>	Permet d'ouvrir les marchés étrangers pour les entreprises incubées	1 <sup>re</sup> cohorte: 5 2 <sup>e</sup> cohorte : 6 3 <sup>e</sup> cohorte : 14 4 <sup>e</sup> cohorte : 7 5 <sup>e</sup> cohorte : 15 6 <sup>e</sup> cohorte : 9
Février 2018	<b>Septième sélection de projets</b> 7 nouvelles équipes sont choisies	Sélection de la 7 <sup>e</sup> cohorte ACET	1 <sup>re</sup> cohorte: 5 2 <sup>e</sup> cohorte : 6 3 <sup>e</sup> cohorte : 14 4 <sup>e</sup> cohorte : 7 5 <sup>e</sup> cohorte : 15 6 <sup>e</sup> cohorte : 9 7 <sup>e</sup> cohorte : 7
Mars 2018	<b>Désignation de l'ACET comme Hub d'Innovation de Sherbrooke par CDPQ</b>	Belle notoriété pour l'ACET et les entreprises incubées  Place l'ACET parmi les meilleurs au Canada	1 <sup>re</sup> cohorte: 5 2 <sup>e</sup> cohorte : 6 3 <sup>e</sup> cohorte : 14 4 <sup>e</sup> cohorte : 7 5 <sup>e</sup> cohorte : 15 6 <sup>e</sup> cohorte : 9 7 <sup>e</sup> cohorte : 7
Juin 2018	<b>Entreprise incubée de l'ACET récipiendaire du 1<sup>er</sup> prix de la Bourse Péladeau - 100,000\$</b>	Belle notoriété de l'ACET et de l'entreprise incubée  Reconnaissance de l'accompagnement de l'ACET dans le cadre de ce concours (3 <sup>e</sup> premier prix depuis 2016)	1 <sup>re</sup> cohorte: 5 2 <sup>e</sup> cohorte : 6 3 <sup>e</sup> cohorte : 14 4 <sup>e</sup> cohorte : 7 5 <sup>e</sup> cohorte : 15 6 <sup>e</sup> cohorte : 9 7 <sup>e</sup> cohorte : 7
Août 2018	<b>Lancement du fond ACET Capital 2 - 7,6M\$</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Investissement Québec (2M\$)</li> <li>• Banque Nationale (1,4M\$)</li> <li>• 21 investisseurs privés</li> </ul>	Structuration et consolidation des financements	1 <sup>re</sup> cohorte: 5 2 <sup>e</sup> cohorte : 6 3 <sup>e</sup> cohorte : 14 4 <sup>e</sup> cohorte : 7 5 <sup>e</sup> cohorte : 15 6 <sup>e</sup> cohorte : 9 7 <sup>e</sup> cohorte : 7
Sept 2018	<b>Lancement d'un programme de formation créditée de 2<sup>e</sup> cycle</b>	Structuration des interventions de formations	1 <sup>re</sup> cohorte: 5 2 <sup>e</sup> cohorte : 6 3 <sup>e</sup> cohorte : 14 4 <sup>e</sup> cohorte : 7 5 <sup>e</sup> cohorte : 15 6 <sup>e</sup> cohorte : 9 7 <sup>e</sup> cohorte : 7



**ANNEXE C**  
**TABLEAU DE COMPARAISON DE MÉTHODOLOGIES**  
**HOLISTICO-INDUCTIVE**

Méthodologies	Théorisation enracinée	Recherche-action	Recherche évaluative	Recherche ethnographique	Étude de cas
Caractéristiques générales	<ul style="list-style-type: none"> <li>- objectif ultime : développement d'une théorie émergente</li> <li>- enracinement de l'analyse dans les données du terrain</li> <li>- catégorisation et codage des données</li> <li>- saturation quand nouvelle donnée ne vient plus enrichir la théorie émergente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- objectif ultime : passage à l'action</li> <li>- réalisée avec les gens plutôt que sur les gens</li> <li>- émancipation des personnes et des systèmes</li> <li>- connaissances nouvelles cogénérées avec les acteurs</li> <li>- acteurs décident du moment propice pour passer à l'action</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- objectif ultime : porter un jugement de valeur sur une intervention</li> <li>- science de l'appréciation</li> <li>- types d'évaluations sont nombreuses: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ vérification de conformité</li> <li>▪ favoriser l'amélioration de l'intervention</li> <li>▪ déterminer les effets d'une intervention</li> <li>▪ accroître l'apprentissage organisationnel</li> </ul> </li> <li>- lecture transversale des autres méthodologies</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- objectif ultime : compréhension intime des logiques de fonctionnement d'un groupe donné dans leur environnement naturel</li> <li>- l'analyse porte sur un groupe identifiable au sein de cette organisation</li> <li>- perspective de longue durée</li> <li>- primauté de l'observation participante de longue durée</li> <li>- participation observante lorsque le chercheur se fonde au phénomène</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- objectif ultime : comprendre en profondeur un phénomène dans son contexte</li> <li>- il s'agit d'une approche de recherche plus qu'une méthodologie particulière</li> <li>- questions du type «comment » ou «pourquoi »</li> <li>- traverse l'ensemble des méthodologies pour : <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ valider une théorie (approche hypothético-déductive)</li> <li>▪ développer une théorie (théorie enracinée)</li> <li>▪ accompagner le changement (recherche-action)</li> <li>▪ évaluer le changement (recherche évaluative)</li> <li>▪ initier un changement (MSS)</li> </ul> </li> </ul>

Méthodologies	Théorisation enracinée	Recherche-action	Recherche évaluative	Recherche ethnographique	Étude de cas
Par rapport à notre recherche et la MSS	-MSS pas préoccupé par le développement d'une théorie	- en MSS pas le mandat de passer à l'action	- trop tôt pour nous de mettre en œuvre cette méthodologie	- nous ne sommes pas intimement liés au terrain	- nous considérons l'étude de cas comme approche de recherche
	-MSS est aussi fortement inspirée de ses principes (école de Chicago), entre autres :	- l'action n'est pas exclue dans le cadre de la présente recherche, mais nous ne pouvons pas le garantir à cette étape-ci	- le client actuel n'est pas au stade d'évaluer en continu les mécanismes mis en œuvre	- pas de groupe identifié au sein de l'organisation	- par conséquent, nous avons opté pour une étude de cas unique dans une démarche méthodologique encadrée par la MSS
	▪ notion de « concepts sensibilisants »	- l'action est entièrement sous le contrôle des participants qui déterminent ce qu'ils veulent expérimenter pour changer la situation qui les confronte	- nos questions de recherche ne sont pas des questions d'évaluation	- pas de quête de comprendre les logiques plus profondes de fonctionnement	- le cas choisi est riche et pertinent à une exploration en profondeur
	▪ questionnements sur le rôle de la littérature et des théories			- pas de présence d'informateur ni d'entrevues répétitives	- nous cherchons à comprendre un phénomène dans son contexte
	▪ contexte théorique n'a pas de prétention explicative			- peu d'occasions d'observation participante	
	▪ tient compte de l'expérience du chercheur et l'affiche				
	▪ le terrain constitue les données primaires de la recherche				

**ANNEXE D**  
**GUIDE D'ENTREVUE : MEMBRES DU CA**

*Plus spécifiquement, sur le thème de l'ACET*

1. Comment a commencé votre association avec l'ACET
2. Quel a été l'élément déclencheur de votre intérêt de vous impliquer pour cette organisation
3. Comment définissez-vous l'ACET
4. Selon vous, à quel besoin répond l'ACET
5. Est-ce que votre vision de l'ACET aujourd'hui diffère de celle initialement pensée par vous au moment de votre adhésion
6. Comment voyez-vous la croissance de l'ACET
7. Quels sont, selon vous, les éléments-clés qui assureront cette croissance
8. Comment mesurez-vous le succès de l'ACET (quels sont vos indicateurs de succès)
9. Selon vous, quel est le rôle de l'Université de Sherbrooke dans le développement de l'ACET
10. Est-ce que ce rôle peut être joué (à la place de ou en collaboration) par une autre université
11. Si oui, laquelle (lesquelles) et pourquoi elles
12. Quel est le caractère distinctif de l'ACET d'avec ce que vous connaissez de l'offre du marché actuel
13. Personnellement, qu'est-ce qui vous motive à faire partie de l'ACET
14. Après ces premières années, quels sont les apprentissages à retirer sur l'organisation
15. Si c'était à refaire, que feriez-vous autrement comme organisation

*Plus spécifiquement, sur le thème d'ACET-Capital*

1. Comment définissez-vous ACET Capital
2. Selon vous, à quel besoin répond ACET Capital
3. Comment voyez-vous la croissance d'ACET Capital
4. Quels sont, selon vous, les éléments-clés qui assureront cette croissance
5. Comment mesurez-vous le succès d'ACET Capital (quels sont vos indicateurs de succès)
6. Personnellement, qu'est-ce qui vous motive à faire partie d'ACET Capital

*Plus globalement sur le thème de l'entrepreneuriat*

1. En quoi l'entrepreneuriat est important pour le développement de notre société
2. Comment peut-on stimuler l'entrepreneuriat
3. Selon vous, quelles parties prenantes de notre société doivent faire preuve de leadership en ce sens (université, réseau scolaire, gouvernements, monde des affaires, organismes aidants, etc.)
4. Comment définissez-vous vos attentes concernant le rôle joué par ces parties prenantes
5. Connaissez-vous des modèles, des endroits ou des leaders qui, selon vous, sont inspirants sur le plan du développement de l'entrepreneuriat régional (ici ou ailleurs)
6. Qu'est que l'entrepreneuriat social pour vous
7. Est-ce important de le stimuler et le développer et, si oui, comment
8. Quelle est votre définition d'un entrepreneur

\*\*\*

**ANNEXE E**  
**GUIDE D'ENTREVUE : GESTIONNAIRE**

## Guide d'entrevue - Gest3 - 3-4 mai 2016

### Consentement et identification

1. Lire, expliquer et faire signer le formulaire de consentement
2. Autorisation pour enregistrer la conversation
3. Nom de la personne
4. Date de l'entrevue
5. Lieu de rencontre
6. Rôle auprès de L'ACET
7. Depuis combien de temps jouez-vous ce rôle

### Exploration des relations de l'ACET avec ses ressources externes

#### 1. ACET selon vous et nombre d'entreprises incubées

- i. Quelle est la proposition de valeur de l'ACET (offre de services)
- ii. À qui s'adresse-t-elle plus spécifiquement (segments de clients)
- iii. Combien d'entreprises ont été admises à l'ACET depuis ses débuts
- iv. Combien sont dans un processus d'accompagnement actuellement
- v. Combien sont sorties de l'ACET

#### Parties prenantes ACET



### Regroupement de parties prenantes



## 2. Réseaux de collaborateurs externes (nom et nombre)

Nommez plus spécifiquement les collaborateurs et le nombre (approximativement) sur le plan:

- financier
- organismes publics
- académique (professeurs, doyens, chercheurs)
- formation non académique
- fournisseurs et experts sur un domaine précis (*subject matter expert*)
  - quels domaines plus spécifiquement
- autres natures

## 3. Parcours d'incubation/accélération des entreprises

- **Décrire le parcours d'incubation des entreprises incubées**
  - de l'admission jusqu'à la sortie ou la situation actuelle
- En prenant soin de décrire la nature et le type d'interventions externes durant ce parcours

## 4. Parcours de l'accompagnement (parcours d'incubation/accélération des entrepreneurs incubés)

- i. Comment se déroule le processus d'admission de l'entrepreneur
  - Y a-t-il des critères d'admission
  - Si oui, lesquels



- ii. Est-ce que l'ACET fait appel à des collaborateurs externes dans le recrutement et l'admission des entrepreneurs
  - Si oui, avec qui et comment s'actualise cette collaboration
  - Si non, pourquoi
- iii. Sachant que l'ACET fait appel à des collaborateurs externes durant le parcours d'incubation des entrepreneurs, est-ce qu'un suivi des collaborations externes est fait
  - Si oui
    - par qui
    - par quels moyens
    - à quelle fréquence
- iv. Est-ce qu'une évaluation des collaborations externes auprès de l'entrepreneur incubé est faite
  - Si oui
    - qui fait cette évaluation
    - par quels moyens
    - à quelle fréquence
- v. Est-ce que l'ACET fait appel à des collaborateurs externes pour préparer la sortie des entrepreneurs
  - Si oui, avec qui et comment s'actualise cette collaboration (décrire quelques cas de sortie de l'ACET)
  - Si non, pourquoi
  - Y a-t-il des critères qui statuent la sortie des entrepreneurs de l'ACET
- vi. Selon vous, quelle est un (ou des) point(s) fort(s) du parcours d'accompagnement de l'ACET
  - Pourquoi
- vii. Selon vous, quelle est un (ou des) aspect(s) à améliorer du parcours d'accompagnement de l'ACET
  - Pourquoi
  - Comment améliorer cet(ces) aspect(s)

## 5. Gestion des réseaux externes

- i. Quel est le processus de recrutement des ressources externes (des collaborateurs)
- ii. Est-ce qu'une entente globale est négociée avec eux ou est-ce plutôt du cas par cas
- iii. S'il y a entente, qui participe à cette discussion/négociation des ententes
- iv. Quels sont les termes et conditions usuels de ces ententes
- v. Est-ce que ces ententes sont appelées à changer en cours de route

vi. Selon vous, quelles sont les motivations des collaborateurs externes à faire des ententes avec l'ACET

vii. Êtes-vous satisfait de ces ententes

viii. De quelle nature est la ressource externe la plus utilisée par les entrepreneurs incubés à l'ACET

ix. Selon vous, quelle est la collaboration externe la plus efficace (sur le plan de la gestion et de l'apport en général)

- Pourquoi

x. Selon vous, quelle est la collaboration externe la moins efficace (sur le plan de la gestion et de l'apport en général)

- Pourquoi
- Comment améliorer cette collaboration

xi. De manière générale, comment qualifiez-vous votre gestion des réseaux externes

xii. Décrivez-nous, selon vous, le processus de gestion et de collaboration idéales des ressources externes

**6. Y a-t-il autre chose que vous auriez aimé discuter ou vous faire poser comme question**

**Merci de votre attention et précieuse collaboration!**

**ANNEXE F**  
**GUIDE D'ENTREVUE : COLLABORATEURS EXTERNES**

## Guide d'entrevue - Collaborateurs externes

### Consentement et identification

1. Lire, expliquer et faire signer le formulaire de consentement
2. Autorisation pour enregistrer la conversation
3. Nom de la personne
4. Date de l'entrevue
5. Lieu de rencontre
6. Lien avec l'ACET
7. Statut professionnel actuel

### Exploration de votre relation à titre de ressources externes à l'ACET

#### 1. Profil de l'intervenant

- i. Comment désignez-vous votre expertise
- ii. Quel est le type de service offert
- iii. Le faites-vous seul ou en groupe (employés, partenaires, firme, autres)
- iv. Où est votre place d'affaires
- v. Collaborez-vous avec d'autres incubateurs, accélérateurs ou accompagnateurs d'entrepreneurs (lesquels)

#### 2. Début de la relation avec les dirigeants de l'ACET

*Le but est de mieux comprendre comment la relation d'intervention/collaboration a pris forme*

- i. Comment avez-vous entendu parler de l'ACET
- ii. Comment s'est déroulé le processus de votre recrutement à titre d'intervenant/collaborateur
- iii. Est-ce qu'une entente de collaboration a été discutée ou négociée avec les dirigeants
- iv. Est-ce que cette entente a été formelle (écrite) ou plutôt informelle (verbale, cas par cas)
- v. Dans les deux cas, quels étaient les termes de cette entente
- vi. Pourquoi collaborez-vous avec l'ACET

#### 3. Relation avec les entreprises incubées à l'ACET

*Le but est de mieux comprendre comment votre intervention s'est déployée dans la pratique*

*Racontez-nous un (ou des) cas d'intervention*

*Repères de réflexion:*

- Comment l'entrepreneur à aider vous a été présenté
- Qui a pris part à la première rencontre avec cet entrepreneur

- Est-ce qu'une entente de collaboration a été discutée ou négociée avec l'entrepreneur
- Est-ce que cette entente a été formelle (écrite) ou plutôt informelle (verbale et selon la progression des choses)
- Dans les deux cas, quels étaient les termes de cette entente
- Est-ce que les termes de l'entente ont été respectés - ont-ils changé en cours de route
  
- Généralement, qui préparait les rencontres avec l'entrepreneur
- À quelle fréquence se tenaient ses rencontres
- Comment se faisait le suivi de la progression entre les rencontres
- Est-ce que d'autres intervenants externes se sont joints à votre intervention auprès de l'entreprise incubée
- Si oui, quels types d'intervenants et à quel moment se sont-ils joints
  
- Êtes-vous satisfait de votre intervention auprès de l'entrepreneur
  - Si oui, pourquoi
  - Sinon, pourquoi
- Quels ont été des moments forts de vos interventions
  - Pourquoi
- Quels ont été des moments plus difficiles de vos interventions
  - Pourquoi
- Au final, est-ce que votre intervention s'est déroulée de la manière anticipée
- Est-ce que votre apport a été celui imaginé
- Si c'était à refaire, que feriez-vous différemment
- Votre relation avec l'entrepreneur est-elle toujours en cours
- Si oui, est-ce que les termes de collaborations sont les mêmes qu'au début

#### **4. Relation avec les dirigeants de l'ACET**

*Le but est de mieux comprendre comment la relation de collaboration s'est déployée*

- i. Quand et comment ce faisait le suivi de la progression des entreprises auprès des dirigeants de l'ACET
- ii. Quels modes de communication étaient utilisés pour cela (téléphone, courriel, rencontre en personne, autres)
- iii. Est-ce que les modes de communication utilisés sont satisfaisants selon vous
  - Sinon, quels modes auriez-vous souhaité utiliser
  - Pourquoi
- iv. Décrivez-nous le processus de collaboration idéal tenant compte de votre réalité professionnelle

- v. Globalement, comment qualifiez-vous votre relation vécue avec l'ACET
- vi. Est-ce que vos motivations de collaboration de départ ont été comblées
- vii. Selon vous, y a-t-il quelque(s) chose(s) que l'ACET doit faire mieux
  - Si oui, quoi
- viii. Selon vous, quel est l'élément qui distingue l'ACET d'autres incubateurs/accélérateurs ou formes d'accompagnement
- ix. Votre relation avec l'ACET est-elle toujours en cours

**5. Y a-t-il autre chose que vous auriez aimé discuter ou vous faire poser comme question**

**Merci de votre attention et précieuse collaboration!**

**\*\*\***

**ANNEXE G**  
**GUIDE D'ENTREVUE : ENTREPRENEURS INCUBÉS**

## Guide d'entrevues - Entrepreneurs-incubés

### Consentement et identification

1. Lire, expliquer et faire signer le formulaire de consentement
2. Autorisation pour enregistrer la conversation
3. Nom de la personne
4. Date de l'entrevue
5. Lieu de rencontre
6. Lien avec l'ACET
7. Statut professionnel actuel

### Exploration de la relation avec l'ACET et, plus spécifiquement, ses ressources externes

#### 1. Dates de liens avec l'ACET (début et fin)

#### 2. Parcours de l'incubation/accélération

Dressez-nous le parcours de l'incubation/accélération que vous avez vécu avec l'ACET (de manière chronologique)

- i. Comment vous avez entendu parler de l'ACET
- ii. Comment s'est déroulé le processus d'admission
- iii. Comment a progressé l'accompagnement (relater les principaux moments de votre évolution)
- iv. Quelle forme a pris cet accompagnement (décrire SVP)
  - a. financement
  - b. formation
  - c. coaching
  - d. introduction à des ressources-experts externes
  - e. autres
- v. Quelle forme prend l'accompagnement présentement
- vi. Êtes-vous sorti de l'ACET ?
  - a. si oui, comment s'est déroulé le processus de sortie

#### 3. Ressources externes de l'ACET

Concernant plus spécifiquement les ressources-experts externes, pouvez-vous nous décrire:

- a. Quels types de ressource externes sont intervenus auprès de votre entreprise
- b. Comment ils vous ont été présentés (processus d'introduction)
- c. Quel était le rôle que vous anticipiez de leur part
- d. Est-ce qu'une entente a été discutée ou négociée avec eux



- Si oui, qui a participé à cette discussion/négociation
  - En quoi consistait cette entente
  - Êtes-vous satisfait de cette entente
  - Est-ce que l'entente a été respectée
  - Est-elle toujours en cours
- e. Durant votre collaboration, comment le suivi s'est fait auprès de ces ressources-experts externes
- f. Est-ce que ce suivi est fait de concert avec les dirigeants de l'ACET
- Si oui, par quels moyens
- g. À ce jour, est-ce que l'intervention des ressources-experts externes a été utile
- Si oui, sur quel(s) plan(s)
  - Si non, pourquoi
- h. Est-ce que ces intervenants sont toujours présents aujourd'hui dans la progression de votre entreprise
- i. Y a-t-il d'autres types de ressources-experts externes qui auraient été utiles d'avoir

#### **4. Plus globalement sur votre expérience avec l'ACET**

- a. Comment qualifiez-vous votre relation vécue avec l'ACET
- b. Qu'est-ce qui a été le plus utile pour vous et votre entreprise de votre relation avec l'ACET
- c. Selon vous, y a-t-il quelque(s) chose(s) que l'ACET doit faire mieux
- Si oui, quoi
- d. Selon vous, quel est l'élément qui distingue l'ACET d'autres incubateurs/accélérateurs ou formes d'accompagnement

#### **5. Sur votre entreprise**

- a. Où êtes-vous sur le plan de la progression
- b. Êtes-vous là où vous anticipiez être
- c. Vous manque-t-il quelque chose pour être là où vous souhaitez être
- Si oui, quoi
- d. Êtes-vous en région
- Si oui, pourquoi
  - Si non, pourquoi
  - Si non, est-ce que l'ACET aurait pu jouer un rôle pour influencer ou faciliter votre rétention en région (lequel)

#### **6. Y a-t-il autre chose que vous auriez aimé discuter ou vous faire poser comme question**

**Merci de votre attention et précieuse collaboration!**

**ANNEXE H**  
**EXTRAITS DE COLLABORATIONS POUR**  
**LE JOURNAL LA PRESSE 2014-2015-2016**

# Évolution des enjeux de l'incubation

Journal La Presse, 2014-2015-2016

Publié le 18 septembre 2014 à 08h43 | Mis à jour le 18 septembre 2014 à 08h43

La route des incubateurs

## Le nouveau visage des incubateurs

2014



**Florence Lissac**  
Collaboration spéciale

La Presse  
Lancés depuis des décennies, les incubateurs d'entreprises ont évolué. En plus d'offrir des locaux, du soutien financier et des services spécialisés aux entreprises naissantes, ils se sont adaptés aux nouvelles réalités. Voici les grandes tendances.

### Le triangle du Sandbox

Le Sandbox a été créé par l'homme d'affaires indien Gururaj Deshpande qui s'est donné pour mission de relancer les économies locales dans son pays. En Inde, le premier Sandbox aide à nourrir près de 1,3 million d'enfants par jour.

«Le concept du Sandbox est de créer un écosystème entrepreneurial en reliant les forces des milieux académiques, des affaires et la communauté, qui englobe le politique et le développement social et communautaire», explique Jean Bibeau.

Après avoir ouvert un Sandbox en Inde et un autre au Massachusetts Institute of Technology (MIT) de Boston, Gururaj Deshpande a choisi le Nouveau Brunswick comme terre d'accueil d'un troisième, le centre Pond-

## INCUBATEURS D'ENTREPRISES UN TERRAIN DE JEU DEVENU PLANÉTAIRE

L'apparition d'accélérateurs et d'espaces de travail partagés a bousculé les façons de faire des incubateurs d'entreprises au cours des dernières années, au grand bonheur des entrepreneurs qu'ils forment. Les expertises résident désormais tant à l'intérieur qu'à l'extérieur des murs. Un terrain de jeu devenu planétaire.

« Pour se démarquer, les incubateurs doivent miser sur le capital relationnel. »

— Jean Bibeau, entrepreneur en série qui prépare une thèse doctorale sur les incubateurs d'entreprises à l'Université de Sherbrooke

Publié le 17 septembre 2015 à 09h17 | Mis à jour le 17 septembre 2015 à 09h17

## Les incubateurs appuient sur l'accélérateur

2015



**Marie Lambert-Chan**  
Collaboration spéciale

La Presse  
Les incubateurs multiplient les stratégies pour améliorer le sort des entreprises qu'ils couvrent, que ce soit en leur fournissant un accompagnement ultra-personnalisé, en les forçant à tirer des leçons de leurs échecs ou en leur offrant des voies rapides pour enfin déployer leurs ailes. Tour d'horizon des tendances.

### L'attrait pour les accélérateurs

De plus en plus d'incubateurs s'affichent aussi comme des accélérateurs. «L'accélérateur est une sorte de boot camp pour des entreprises plus matures évoluant dans des secteurs où la validation de marché est plus rapide, comme celui des applications», explique Jean Bibeau, entrepreneur devenu docteurant et chargé de cours en entrepreneuriat à l'Université de Sherbrooke.



Rumex sont les entrepreneurs qui ne connaissent pas l'échec. Ces incubateurs aident les entreprises à en tirer des leçons. explique Jean Bibeau, entrepreneur devenu docteurant et chargé de cours en entrepreneuriat à l'Université de Sherbrooke.  
PHOTO ULYSSE LEMERISE, COLLABORATION SPÉCIALE

2016

## COORDINATION

Élargir le réseau d'experts autour des incubateurs ne constitue toutefois qu'une partie de la clé du succès à venir des incubateurs, selon Jean Bibeau.

« Le gestionnaire d'incubateur doit non seulement assembler un réseau, mais aussi bien gérer les collaborations, affirme-t-il. Si un entrepreneur reçoit en même temps les conseils d'un avocat, d'un mentor ou d'un agent de brevets, il va virer fou. »

**ANNEXE I**  
**THÈMES PROPOSÉS POUR L'ANIMATION DE**  
**L'ATELIER DE RÉFLEXION DU CA DE L'ACET**

## **Thèmes ACET**

13 thèmes et les 57 questions afférentes soulevées dans le document de soutien

### **A. Rôle du CA**

1. Est-ce que le CA joue son rôle adéquatement?
2. Quel est le rôle exact attendu du CA

### **B. ACET Capital et ACET**

3. Préciser la distinction entre ACET Capital et ACET
4. Est-ce que cette distinction est claire dans actions posées par les deux entités

### **C. Clientèle visée**

5. Qui est la clientèle cible de l'ACET?
  - a. Spécifiez plus exactement
  - b. Est-ce que d'autres clientèles peuvent être admises?
6. Est-ce que le caractère technologique des projets est une condition d'admission?
7. Comment encourager la multidisciplinarité des projets?
8. Comment définir le focus que l'ACET devrait garder

### **D. Mission de l'ACET**

9. Est-ce que la mission actuelle reflète adéquatement l'objet du programme ?
  - a. La cible étudiante UdeS, l'aspect multidisciplinaire, au-delà du technologique, le développement régional, etc
10. Quelle est la vision de l'organisation ACET
11. Quelles sont les valeurs de l'organisation

### **E. Admission à l'ACET**

12. Est-ce qu'il y a un document sur la politique d'admission qui formalise les objectifs, le processus et les critères
13. Est-ce que ce document est inclus dans l'entente conclue avec l'entreprise sélectionnée?
14. Est-ce que le comité de sélection actuel est représentatif de ce que l'ACET tente d'accomplir?
15. Est-ce que les rencontres du comité sont suffisantes?
16. Y a-t-il une stratégie pour les entreprises non sélectionnées qui démontrent malgré tout un potentiel?
17. Y a-t-il une stratégie pré-incubation?

### **F. Formation donnée à l'ACET**

18. Comment assurer que la formation offerte comporte le niveau de praticabilité entrepreneuriale souhaitée?
19. Est-ce que le parcours de formation est clairement défini selon le niveau de praticabilité souhaité?
20. Quel est le profil de l'enseignant recherché?

- 21. Est-ce que ce profil est offert par l'UdeS?
- 22. Est-ce que l'obtention d'un diplôme MBA est requise?
- 23. Sinon, quel autre type de programme peut être offert?
- 24. Est-ce que la formation bilingue est souhaitée?

#### **G. Gestion de l'ACET**

- 25. Est-ce que les fonctions attendues du gestionnaire sont clairement établies?
- 26. Est-ce que les fonctions/tâches des 3 personnes assignées à la gestion interne de l'ACET sont claires et définies?
- 27. Est-ce que le sentiment d'éparpillement et d'aller trop vite du gestionnaire est une préoccupation partagée?
- 28. Si oui, comment gérer cela?
- 29. Est-ce que la relève du PDG doit être une préoccupation actuelle?

#### **H. Mesure de la performance de l'ACET**

- 30. Quels sont les résultats espérés en lien avec l'objet du programme?
- 31. Quels moyens seront mis en place pour mesurer la performance?
- 32. À quelle fréquence ces résultats doivent être mesurés?
- 33. Quelle forme de rapport est souhaitée pour communiquer les résultats aux parties prenantes concernées?

#### **I. Gestion de la performance de l'ACET**

- 34. Quels processus de gestion désire-t-on voir standardiser?
- 35. Quels moyens doivent être mis en place pour gérer les processus?
- 36. À quelle fréquence la mesure des processus doit être faite?
- 37. Qui est responsable pour mesurer les processus?
- 38. Quelle forme de rapport est souhaitée pour communiquer les résultats de suivi des processus de gestion de la performance?

#### **J. Réseautage offert par l'ACET**

- 39. Est-ce que le réseau actuel de coachs est suffisant?
- 40. Est-ce que le réseau actuel de mentors est suffisant?
- 41. Est-ce que le réseau actuel de firmes de professionnels est suffisant?
- 42. Qu'advient-il de l'outil de gestion des interactions et des collaborations?

#### **K. Accompagnement offert par l'ACET**

- 43. Quels sont les champs spécifiques d'intervention des coachs de l'ACET?
- 44. Comment sont recrutés les coachs?
- 45. Y a-t-il une formation à l'embauche donnée aux coachs sur le type d'accompagnement souhaité?
- 46. Par quels moyens le travail des coachs est-il suivi?
- 47. Comment sont évalués les coachs?
- 48. Y a-t-il des mentors assignés aux entrepreneurs?

**L. ACET et intervenants régionaux et facultés UdeS**

- 49. Comment l'ACET assure-t-elle les collaborations avec les intervenants de l'écosystème régional?
- 50. Comment l'ACET peut-elle mieux se faire connaître auprès des facultés UdeS?
- 51. Quelle est la stratégie de communication auprès de ces intervenants?

**M. Graduation de l'ACET**

- 52. Est-ce qu'il y a un document sur la politique de sortie qui formalise le politique, les conditions et les cas de sortie
- 53. Est-ce que ce document est inclus dans l'entente conclue avec l'entreprise sélectionnée?
- 54. Est-ce que les conditions de graduation sont explicites
- 55. Qui sont les parties prenantes au processus de décision de sortie d'une entreprise
- 56. Y a-t-il des événements qui soulignent la graduation?
- 57. Y a-t-il une stratégie post-incubation

**ANNEXE J**  
**BILAN DES CONSENSUS ATTEINTS ET DE**  
**SCÉNARIOS D'AMÉLIORATION PROPOSÉS**



Thèmes du modèle d'incubation	Composante soulevée du modèle proposé	Défis soulevés lors des entrevues	Consensus atteints lors de la rencontre du 16 juin 2014 sur les défis soulevés	Responsables de la mise en œuvre	Date prévue de la mise en œuvre
OBJET de l'ACET	Parties prenantes	ACET et ACET Capital meilleure distinction s'impose	<ul style="list-style-type: none"> <li>- clairement distinguer les deux entités sur le plan des objectifs et de la mission - il y a de la confusion</li> <li>- communiquer plus clairement les distinctions auprès des entrepreneurs et des parties prenantes de l'écosystème</li> <li>- clarifier les distinctions lors de la préparation des présentations de projets devant CA</li> <li>- avoir deux CA distincts pour ACET et ACET Capital et faire les réunions en deux temps</li> <li>- maintenir le nom ACET Capital pour la crédibilité et la notoriété qu'il procure</li> </ul>		
		Facultés UdeS faire connaître ACET	<ul style="list-style-type: none"> <li>- faire une meilleure promotion de l'ACET sur tout le campus de l'UdeS</li> <li>- s'inspirer du modèle de promotion à la faculté de génie pour l'étendre aux facultés de sciences, médecine, administration et droit</li> <li>- inciter les doyens à assurer la présence de professeurs aux présentations de l'ACET</li> </ul>		
		Conseil d'administration assurer la relève	<ul style="list-style-type: none"> <li>- faire un calendrier sur les 5 prochaines années des retraits graduels de membres actuels désirant se retirer</li> <li>- dresser les profils de candidats recherchés</li> <li>- chaque membre du CA dresse une liste de candidats potentiels</li> </ul>		
	Intentions de l'ACET	Objectifs de l'ACET clarification	<ul style="list-style-type: none"> <li>- c'est un incubateur d'entreprises</li> <li>- l'ACET identifie, sélectionne et incube les projets et les entrepreneurs</li> <li>- les critères qui priment sont: l'innovation et la création de valeur</li> <li>- n'est pas limité à des projets technologiques</li> <li>- s'adressent à des finissants et diplômés de l'UdeS</li> <li>- meilleure communication de ce qu'est l'ACET : refaire le site internet de l'ACET</li> </ul>		
		Mission ACET révision	<ul style="list-style-type: none"> <li>- maintenir la distinction faite entre le soutien au projet et à l'individu qu'est l'entrepreneur</li> <li>- maintenir l'omission volontaire de références aux étudiants (aux fins de demande d'un financier public)</li> <li>- maintenir la référence au fait créateur d'emplois</li> <li>- enlever la référence aux emplois hautement qualifiés</li> <li>- enlever la référence au développement d'une économie du savoir</li> <li>- intégrer l'aspect de création de valeur et le fait régional de l'intervention</li> <li>- proposition d'une nouvelle mission: "L'Accélérateur de création d'entreprises technologiques (ACET) a pour mission de susciter, faciliter et accélérer la création d'entreprises innovantes et créatrices d'emplois en transformant un projet en entreprise et en aidant le candidat ou la candidate à devenir un entrepreneur. L'émergence d'entreprises viables et durables et d'entrepreneurs autonomes en région contribue ainsi à la création de richesse et de valeur de notre société."</li> </ul>		
		Objectifs d'ACET Capital clarification	<ul style="list-style-type: none"> <li>- c'est un accélérateur d'entreprises</li> <li>- s'adresse exclusivement à des entreprises incubées par l'ACET</li> <li>- survient vers la fin du parcours ACET de certaines entreprises incubées - juste avant commercialisation</li> <li>- préciser les conditions d'admission à ACET Capital et d'investissement</li> </ul>		

Thèmes du modèle d'incubation	Composante soulevée du modèle proposé	Défis soulevés lors des entrevues	Consensus atteints lors de la rencontre du 16 juin 2014 sur les défis soulevés	Responsables de la mise en œuvre	Date prévue de la mise en œuvre
<b>MOYENS</b> mis en œuvre	<b>Temporalité du programme</b>	<b>Politiques d'admission</b> standardiser la procédure	<ul style="list-style-type: none"> <li>– mise en place d'un comité interne de sélection des projets formé du DG de l'ACET, du Directeur technologique de l'ACET, des doyens des facultés de génie et administration, du représentant du MEIE et d'un autre membre du CA</li> <li>– intervention, au besoin, d'un expert du domaine des projets proposés</li> <li>– clarification et énoncé écrit de certains critères et procédures de sélection</li> <li>– se référer aux objectifs de l'ACET pour clarifier les critères d'admission des projets et entrepreneurs</li> </ul>		
		<b>Politiques de sortie</b> préparer la transition	<ul style="list-style-type: none"> <li>– former un groupe qui prépare la sortie des entreprises qui vont graduer de l'ACET</li> <li>– inclure des intervenants stratégiques régionaux facilitateurs de la transition dans l'écosystème régional</li> <li>– prévoir les moments systématiques pour que ce groupe se rencontre et prépare la sortie de l'ACET</li> </ul>		
	<b>Soutien vers l'autonomie des entreprises et des entrepreneurs</b>	<b>Formation</b> programme créditée	<ul style="list-style-type: none"> <li>– répondre à une exigence de l'UdeS</li> <li>– assurer une offre académique créditée dans le cadre d'un programme de l'UdeS</li> <li>– ajuster, le plus possible, l'offre de cours aux besoins de la clientèle de l'ACET</li> <li>– offrir plus de formation à l'UdeS en amont du programme de formation de l'ACET afin de réduire le temps que les dirigeants consacrent à la formation de base des entrepreneurs</li> </ul>		
		<b>Accompagnement</b> personnalisé	<ul style="list-style-type: none"> <li>– tenir compte du soutien à l'entrepreneur dans l'accompagnement (en lien avec la mission qui soutient aussi l'individu)</li> <li>– coordonner et standardiser les interventions et le suivi des coachs auprès des entrepreneurs</li> </ul>		
	<b>Gestion</b>	<b>Gestion actuelle</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– se doter de mécanismes pour faciliter le travail des gestionnaires</li> <li>– permettre au DG de se retirer un peu du coaching des entrepreneurs pour administrer l'incubateur et mettre en place les processus opérationnels</li> </ul>		
		<b>Direction Générale</b> relève DG actuel	<ul style="list-style-type: none"> <li>– identifier le profil souhaité - description des tâches à accomplir pour les prochaines années</li> <li>– assurer la complémentarité des rôles telle qu'elle est actuellement</li> <li>– mettre des ressources autour des gestionnaires actuels afin qu'ils s'imprègnent des pratiques ACET</li> </ul>		
<b>PERFORMANCE</b> mesure	<b>Mesure</b>	<b>Indicateurs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Plusieurs indicateurs possibles étant donné la grande variété de parties prenantes (un choix doit être fait et entendu avec les parties prenantes décideurs)</li> <li>– combien de demandes d'admission au programme ACET</li> <li>– combien d'entreprises créées</li> <li>– combien d'entrepreneurs au total</li> <li>– combien d'emplois créés</li> <li>– montant des financements obtenus par entreprise</li> <li>– chiffres d'affaires, revenus nets par entreprises</li> <li>– nombre de brevets</li> <li>– combien de crédits de formation réussis par entrepreneur</li> <li>– taux de survie des entreprises incubées</li> </ul>		
		<b>Mode de communication</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– rapport sur une page à toutes les réunions du CA avec les indicateurs suivants:</li> <li>– nombre de demandes à l'ACET (depuis le dernier CA et cumulatif au total)</li> </ul>		